

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Robert Gololob

Gaasiküttel töötavate saunaahjude eksportimise võimalused Saksamaa turul Skamet OÜ näitel

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: vanemteadur, PhD Tiia Vissak

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1. Rahvusvahelistumise teoreetiline käsitlus	9
1.1. Rahvusvahelistumise mõiste, meetodid ja põhjused	9
1.2. Ettevõtete ekspordistrateegiad	18
1.3. PESTEL analüüsi roll ja vajalikkus	26
2. Skamet OÜ rahvusvahelistumise empiiriline käsitlus.....	31
2.1. Metoodika ja uuringus osalenud ettevõtete iseloomustus	31
2.2. Saksamaa saunaahjude turu analüüs	39
2.3. Saksamaa turu analüüs PESTELiga	45
2.4. Järeldused, ettepanekud, ekspordiplaani ülesehitus	51
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad	62
Lisa 1 Küsimustik intervjuueritavatele.....	70
Lisa 2 Küsimustik uuritavale organisatsioonile	71
Lisa 3 Valik erinevatest andmebaasidest	73
Summary	74

SISSEJUHATUS

Väiksemate riikide, nagu näiteks Eesti, turgudel tegutsevatel ettevõtetel, eriti tootmisettevõtetel, on kasvupotentsiaal siseturul tagasihoidlik, sest enamike jaoks jääb koduturg väikseks, ja need organisatsioonid, kelle tegevusplaanid on suurejoonelisemad, soovivad oma kliendibaasi suurendada väljaspool. Tänapäeva ärikeskkonnas on igal väiksemal või keskmisel tootmisettevõttel oluline roll rahvusvahelistumisel.

Paljudele ettevõtjatele jõudis rahvusvahelistumise olulisus päralt pärast 2008. aastat, kui toimus üleilmne majanduskriis, millest ei jäänud puutumatuks ka Eesti firmad. Kriis ei tekkinud aga kõikjal turgudel üheaegselt. Need ettevõtted, kes loobusid „buumi“ ajal madala hinnaga eksportimast, vaid müüsid kõrgema hinnaga siseturule, kaotasid oma kliente väljaspoolt. Kui siseturul nõudlus järsult vähenes, sai see paljudele saatuslikuks ja osad ettevõtted ei suutnudki püsima jääda. Ühe põhjusena võib märkida riskide vähest hajutamist. Nendel, kes hoidsid „majandusbuumi“ ajal oma suhteid klientidega edasi ka väljaspool piire, saades võibolla väiksemat kasumit, ei läinud nii kehvasti. Mahud kriisi ajal küll langesid, kuid kuna kliendibaas oli hajutatud, oldi majandussurutise ajal paremas seisus.

Öeldakse, et globaalne seotus on leviv. Üha enam organisatsioone töötavad tänapäeval rahvusvaheliselt, mõned isegi üleilmselt. Ka erinevates teadusartiklites on rõhutatud välisturgudele sisenemise tähtsust. Enamjaolt kõikides suurtemates majandusriikides omab suurt tähtsust koduriigi ettevõtte ja/või võõrriigi ettevõtte rahvusvahelistumine. Sellised ettevõtted moodustavad kas otseselt või kaudselt suure osa maailma kaubavahetusest (Nilsson *et al.* 1996). Ettevõtjad on mõistnud, et lisaks organisatsiooni suurenemissoovile on tänapäeval vaja konkurentsi parandamiseks minna oma äritegevusega koduturust väljaspoole. Ettevõtjatel, kes tegutsevad näiteks väikesel turul ja on tootnud enamjaolt siseturule, tekib olukord, kus ettevõtte edasiminekuks ja

arenguks on vaja edasi areneda. Tavaliselt võib selleks olla toodete mahtude suurendamine. Enamasti ei pruugi siseturg aga selleks valmis olla, seega peab organisatsioon arvestama ekspordiga ehk mõtlema enda rahvusvahelistumisele (Buckley, Ghauri 1999).

Kiiresti arenevas tehnoloogilises keskkonnas on ka rahvusvahelistumine tehtud lihtsamaks. Üheks eeliseks on internet ja selle abil tehtud taustauuring nii klientidele kui ka koostööd alustavatele ettevõtetele. Internetist saadakse kergesti teavet erineva turu, ettevõtete, asukoha ja seadusandluste kohta. See kõik on viinud selleni, et tänapäeval on mõned ettevõtted juba sellised, kes on oma loomisest peale rahvusvahelistunud ehk *born global* (Oviatt, McDougall 1994).

Saksamaa turg on igale ettevõtjale üks atraktiivsemaid kohti, kuhu oma tegutsemist laiendada, seda peamiselt nende tugeva majanduse pärast. Näiteks 2010. aastal, üleilmse majanduskriisi aegadel, kui paljudes tööstusriikides kasvasid töötusemäärad 10 protsendini või enam, oli Saksamaal selleks protsendiks 7,5, mis oli üks viimase aastate madalamaid. Artikli autor seab selle arvamuse küll kahtluse alla ning väidab, et selle taga olid erinevad majandusarengu suunad, poliitilised vangerdused, tööturu liberaliseerimine ja ka psühholoogilised tegurid (Jeremias 2010). Siiski peab nentima, et vaatamata nendele väidetele näitab ametlik statistika seda, et Saksamaa majandusel läheb paremini kui enamikel riikidel. See annab võimaluse tootmisorganisatsioonidel ühe turu kaudu oma tagalat kindlustada.

Mitte kõik tootmisettevõtted ei alusta tegevusega koduturul, et hiljem hakata mõtlema ekspordile. Osa organisatsioone on juba algusest peale rahvusvahelistunud, kuigi pole ise oma toodangut eksportinud. Nemad on rahvusvahelistunud, kuna tegelevad impordiga. Eesti ettevõtted on sunnitud oma riigi väiksust arvestades osa oma toorainest importima. Paljuskki tehakse koostööd välisriikidega ehk rahvusvahelistutakse. Samuti imporditakse ka muid tööks vajalikke ressursse. Selleks on tööjõud – imporditakse nii oskustöölisi kui ka juhtimisoskustega töötajaid. Juhtimisoskusteta töötajate puhul eeldatakse, et nad töötavad väiksema tasu eest ja teevad rohkem tööd. Oskustööliste vahendamisega loodetakse juurde tuua lisandväärtusi või oskusi, mis ettevõtte töötajatel endil puudub – seda kas siis organisatsiooni konkurentsivõime parandamiseks või

ettevõtte uuele tasemele viimiseks, milleks võib olla ka ekspordi alustamine või suurendamine.

Magistritöö eesmärk on rahvusvahelistumise teoreetilisele käsitlesele ja sihtturu analüüsile tuginedes esitada soovitusi uuritavale organisatsioonile, Skamet OÜ, nende uudse tootega, gaasiga köetavad saunaahjud, sisenemiseks Saksamaa turule. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada, milliste meetoditega on ettevõtted üldse välisturgudele sisenenud.
- Tuua välja peamised rahvusvahelistumise meetodid ja nende autorid.
- Uurida teoreetilise kirjanduse põhjal, millistel põhjustel organisatsioonid rahvusvahelistuvad.
- Selgitada välja gaasiküttega saunaahjude vajadus sihtriigis.
- Analüüsida sihtriigis võimalikke makromajanduslikke keskkonnamõjusid PESTELi analüüsi kaudu.
- Teha ettevõttele ettepanekuid uue tootega Saksamaa turule sisenemiseks.
- Pakkuda uuritavale organisatsioonile edasisi tegevusi ning sobivaid lahendusi ekspordiplaani ülesehituseks.

Teoreetiline osa on koostatud erinevate artiklite põhjal, mis saadud rahvusvahelistest teabekirjandustest ning erialastest raamatutest. Praktilise mõõte andmiseks rakendab autor kõiki aspekte uuritavale ettevõttele ning proovib analüüsi kaudu jõuda selgusele, kas, kuidas ja miks on ettevõtte neid mudeleid järginud.

Magistritöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis käsitletakse rahvusvahelistumise teoreetilisi aluseid, mille käigus antakse ülevaade, milliseid meetodeid erinevad organisatsioonid kasutavad, et siseneda välisturule. Samuti vaadeldakse välisturgudele minemise põhjuseid ning seda, miks ettevõtetal on üldse vaja rahvusvahelistumist. Uuritakse erinevaid sisenemismeetodeid, et pakkuda OÜ

Skametil erinevaid alternatiive, kuidas siseneda sihtturule. Lähemalt analüüsitakse järgmises alapunktis erinevaid ekspordimeetodeid, kuna uuritav organisatsioon on andnud mõista, et soovib kasutada just ekspordimeetodit. Seega antakse nendest ka põhjalikum ülevaade. Viimases teooria alapunktis uuritakse PESTEL-analüüsi rolli ja vajalikkust ettevõttele. PESTEL-analüüsi koostamine peab andma organisatsioonile parema arusaamise sihtturul eesootavast ning teadmiste vajalikkusest. Samuti annab see teavet, kas markomajanduslikud keskkonnategurid on üldse ületatavad või mitte. Esimeses peatükis antakse oluline sisend/sissejuhatus töö teisele osale ehk empiirilisele käsitlelusele.

Töö teises peatükis kirjeldatakse esmalt, millise metoodika autor valis. Samuti kirjeldatakse valimit ning iseloomustatakse uuringus osalevaid organisatsioone. Töö metoodikaks valis autor juhtumianalüüsi (*case study*) ning uurimiseks valitud organisatsioone analüüsitakse põhiliselt nende antud vastuste kaudu ning ka avalikult saadud info alusel. Lisaväärtusena teeb autor intervjuu uuritava organisatsiooni tootmisjuhiga. Teises alapunktis antakse ülevaade Saksamaa turust. Kirjeldatakse uuritava ettevõtte võimalusi siseneda sihtriigi turule, kasutades selleks küsimustikele vastanute ja intervjuudest saadud andmeid. Samuti kasutatakse erinevate andmebaaside andmeid, mis annavad ülevaate inimeste harjumustest ning vajadustest sihtriigis. Kolmandas alapunktis, kasutatakse PESTEL-analüüsi, et saada teada, millised on uuritaval sihtturul erinevad ohud ja võimalused. Viimases alapunktis teeb autor järeldused teoreetiliste aspektide põhjal ning esitab oma ettepanekud ekspordiplaani ülesehitamiseks.

Töö teoreetilises osas on käsitletud erinevate autorite kirjutusi ja meetodeid. Olulisemateks nendest on näiteks Stephen Hymer, kes kirjutas oma doktoritöös ettevõtete rahvusvahelistest suhetest, nende tehingutest ja välisinvesteeringutest, olles selles teemavaldkonnas üks esimestest. Lisaks temale on tutvustatud ka Welchi ja Luostarineni kirjutisi, kes tutvustasid maailmale deinternatsionaliseerimise mõistet. Esimestena proovisid seda mõistet aga defineerida Welch ja Benito. Samuti on kirjutatud Johanson ja Vahlne teooriast ehk Uppsala mudelist, mis on Euroopas üks enim levinumatest. Ekspordistrateegiate lahtiseletamisel kasutatakse Cavusgili mudeleid

ning Albaumi ja Duerri kirjutisi. Viimases teooria osas kirjutatakse PESTEL analüüsi rollist, selleks kasutatakse peamiselt Havergal ja Edmonstone kirjandust. Empiirilises osas on valitud uurimustöö meetodiks üldsuse poolt heakskiidetud juhtumianalüüs ning on keskendunud Robert K. Yini kirjutistele. Olemasolevad andmed on kogutud peamiselt kvalitatiivsel uurimisviisil. Kolmest Saksamaal tegutsevast ettevõttest ja veel uuritava organisatsiooni ühelt töötajalt. Lisaks koguti teiseseid andmeid erinevatest avalikest andmebaasidest, mille loetelu on äratoodud lisa 3.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rahvusvahelistumise mõiste, meetodid ja põhjused

Rahvusvahelistumise all mõistetakse tavaliselt ettevõtte enda toodete eksporti või siis oma tootmisüksuse rajamist välisriigile, sinna kus on odavam ning efektiivsem tootmist jätkata ja/või laiendada (Törnroos 2002). Suuremas plaanis saab rahvusvahelistumist vaadata ka ettevõtte sisendite hankimise kaudu. Seda on ka oma definitsioonis välja pakkunud Soome teadlane Reijo Luostarinen. Tema on väitnud, et rahvusvahelistumine on protsess, mis väljendub selles, et iga ettevõtte seotus rahvusvahelise tegevusega suureneb, ükskõik millisel viisil. Seega lisaks eespool mainitud aspektidele lisanduvad ka näiteks tooraine ja teiste sisendite hankimist välisriigilt tootmise jaoks, tootmisseadmete soetamist välisriigilt ja samuti ka välisööstuse hankimisest. Seega see definitsioon ei ole mitte ainult ettevõtte väljunditega seotud, vaid ka ettevõtte sisendite hankimisega. Samuti ka mitme ettevõtte koostöös toimuv välistegevus on rahvusvahelistumise üks osa (Luostarinen 1994).

Rahvusvahelistumine on alanud juba enne meie ajaarvamist. Antiikajal tegelesid foiniiklased (Vahemere idarannikul elav rahvas), kelle põhitegevuse hulka kuulus sadamalinnade ehitus, kaubandus ja meresõidud, rahvusvahelistumisega, kuna harrastasid juba toona rahvusvahelist kaubavedu (Gove 1993). Kiiremini hakkas rahvusvahelistumine arenema pärast Teist maailmasõda. Uuem nähtus on aga äriliste ettevõtete rahvusvahelistumine. Selles on palju erinevaid põhjuseid: näiteks organisatsioonide struktuuri muutmine, et saada rahvusvaheliseks ettevõtteks. Lisaks saavad väikesed ettevõtted muuta oma tehnoloogiat. Samuti on dereguleerimine turgudel ja poliitilised muutused võimaldanud luua uue maailmakorra (Dicken 1998). Näiteks Soome tööstusettevõtetes kasutati 1960. ja 70. aastatel loosungit „eksporti või

sure“, 80ndatel „rahvusvahelistu või sure“ ja 90ndatel „globaliseeru või sure“. Need loosungid märkisid ära kaks tähtsat aspekti Soome majandusele ja nende ettevõtetele – ekspordi ja rahvusvahelistumise kaudu organisatsioonide globaliseerimiseni (Luostarinen 1994). Kui uurida rahvusvahelistumist teoreetiliselt, tähendab rahvusvahelistumine firmade vahel tavaliselt vastuseid järgmistele küsimustele: miks, kuna, kuskohas ja kuidas organisatsioonid end rahvusvahelises ärikeskkonnas suurendavad? Põhiliselt on uuritud miks-küsimust, kuid see küsimus on tihedalt seotud teiste küsimustega (Törnroos 2002: 3).

Teorianäha hakati rahvusvahelistumist uurima 20. sajandi keskel. Üks esimesi, kes oma doktoritöös ettevõtete rahvusvahelistest suhetest, nende tehingutest ja välisinvesteeringutest kirjutas, oli Hymer 1960. aastal. Ta tõi välja oma töös rahvusvaheliste suhete kaks olulist väidet: esiteks kontrollivad firmad organisatsioone paljudes maades selleks, et eemaldada omavahelist konkurentsi, samal ajal aga müüvad oma turul edasi ja samuti müüvad üksteisele ebaausate tehingute valguses. Teiseks võtavad firmad üle erinevaid operatsioone välisriigis, et saavutada erinevaid tulusid, mis on neile sobivamad. Neile on selline tegevusstiil mugavam kui hakata taotlema erinevaid litsentse, kuna pole eelnevalt teada, kas oma soove realiseeritakse täielikult ning kas turul saadakse kontroll. Need kaks teooriat aitavad lahti seletada rahvusvahelisi tehinguid, kuid ei prognoosi seda täielikus ulatuses (Hymer 1960: 3). Tinglikult võib rahvusvahelistumise protsessis eristada kahte suunda või koolkonda. Üks suund, mis on populaarsem Põhja-Ameerika uurijate seas, rõhutab sageli üheks sisenemismeetodiks otseste välisinvesteeringute tähtsust, kuna suurel siseturul on akumulereeritavaid rahalisi vahendeid ning see on investeerimiseks oluline. Teine suund, mis on enam levinud Põhjamaades, sobib enam väike ja keskmistele ettevõtetele (edaspidi VKE), kus sobivamaks sisenemismeetodiks peetakse ekspordi ja lepingulist koostööd. Selline suund on sobiv pigem piiratud finantsiliste võimalustega ettevõtetele ehk VKEdele (Roolaht 2000).

Iga organisatsioon, olgu ta siis suurem või väiksem, kasutab uuele turule sisenemisel mingisugust meetodit. Mõned kasutavad alguses ühte, hiljem võivad seda muuta ning edasi minna teisega. Käesoleva töö autori arvates on seega oluline teada võimalikult

palju erinevate rahvusvahelistumise meetodite kohta ning iga organisatsioon peaks valima endale sobiva, mida kasutada, teades, et turule sisenemise käigus võivad tema algselt plaanitud tegevused muutuda.

Kui ettevõtte on otsustanud minna uuele sihtturule ja hakata rahvusvaheliseks, siis selleks on tal võimalus kasutada erinevaid meetodeid ja mudeleid. Osa mudeleid on võibolla pigem sobivamad suurtele kontsernettevõtetele, teised aga väike- ja keskmistele ettevõtetele. VKEdeks loetakse ettevõtteid, kus töötab vähem kui 249 töötajat (Ettevõtlus ja tööstus 2013). Autori töös käsitletav ettevõtte kuulub VKEde hulka, kuid selleks, et näidata erinevusi, toob autor näiteid mõlemast. On olemas kolm peamist võimalust, kuidas ettevõtte saab siseneda välisturule: kas eksportides, litsentseerides ja/või otsese välisinvesteeringu vahendusel (Kadasah 2006: 22). Töö mahu piiranguid arvestades autor kõiki neid ei käsitle, tuues välja vaid mõned otseste välisinvesteeringute lähenemisviisid ja ekspordiga alustavad ehk astmeliselt rahvusvahelistuvad meetodid. Töö on rohkem suunatud astmelisele rahvusvahelistumisele, kuid selleks, et näha erinevust, on vaja ka lahti seletada ning näiteid tuua mõnest otsest välisinvesteeringu meetodist. Litsentseerimismeetod käib samuti kokku otseste meetoditega.

Üks teooria, mida kasutavad pigem suuremad organisatsioonid, on tööstusorganisatsiooni teooria, mille on rajanud Stephen Hymer ja mis selgitab välja otseste välisinvesteeringute tekkepõhjused. Selle kohaselt peavad olema investoril teatud eelised võrreldes nende ettevõtetega, kes juba sihtriigis tegutsevad, näiteks patendid, tehnoloogia, paremad juhtimis- ja turustamisoskused, odavamad finantseerimise võimalused, mastaabisäästu kasutamise võimalused (Caves 1974). Ebatäiuslik konkurents turul avaldub multinatsionaalse firma jaoks kahes vormis: struktuuralse ja tehingute kulualase ebatäiuslikkusena, mis aitab tõsta multinatsionaalse firma turujõudu. Antud eelised tulenevad kauba- või teguriturgude ebatäiuslikkusest, mastaabisäästust või valitsuse tegevusest (Hymer 1976).

Kui Stephen Hymeri teooria kohaselt oli organisatsioonidel vaja saavutada suuremat turujõudu, mis populistliku loogika kohaselt tähendab, et kui organisatsiooni globaalne konkurent laieneb, siis ka tema peab laienema – kõik selleks, et olla endiselt

konkurentsivõimalusel globaalsel turul. Selleks tehakse otsuseid välisinvesteeringuid eesmärgiga säilitada kontroll tehnoloogia ja juhtimise üle, kujundades nii mitut riiki ühendavat siseturgu, samuti ei sõlmita litsentsi- ega frantsiisilepinguid. Seega on otsene välisinvesteering protsessi tagajärg, mille käigus multinatsionaalne organisatsioon asendab turu vahendusel toimuvad transaktsioonid ettevõttesiseste transaktsioonidega (Agarwal 1980: 754). Selle transaktsioonikulude teooria üks arendajatest on 2009. aasta Nobeli preemia laureaat Oliver Williamson. Tema seletas lahti, miks ettevõtted soovivad omavahel ühineda ning vertikaalselt integreeruda ehk tekitada ühise hüvise väärtusahelat (üks ja sama ettevõtte toodab ning tegeleb jaemüügiga). Ta toetub erinevatele investeeringutele, mis lühiajaliste lepingutega tekitavad väga kõrgeid tehingukulusid, pikaajaliste lepingute puhul aga suurendavad teise osapoole võimu ja soodustavad oportunistlikku ehk omakasupüüdlikku käitumist. Selliste probleemide vältimiseks on tema arvates mõistlik koostööpartneriga ühineda ehk ettevõtte vertikaalselt integreerida, et siis edasised tehingud toimuksid kõik ühe ettevõtte siseselt. Samuti toimub selle käigus ka internaliseerimine ehk sisekäibe loomine. See on üks põhjus, miks suured multinatsionaalsed ettevõtted laienevad ja teevad oma välisinvesteeringuid välisallüksuse loomise kaudu (Williamson, 2005).

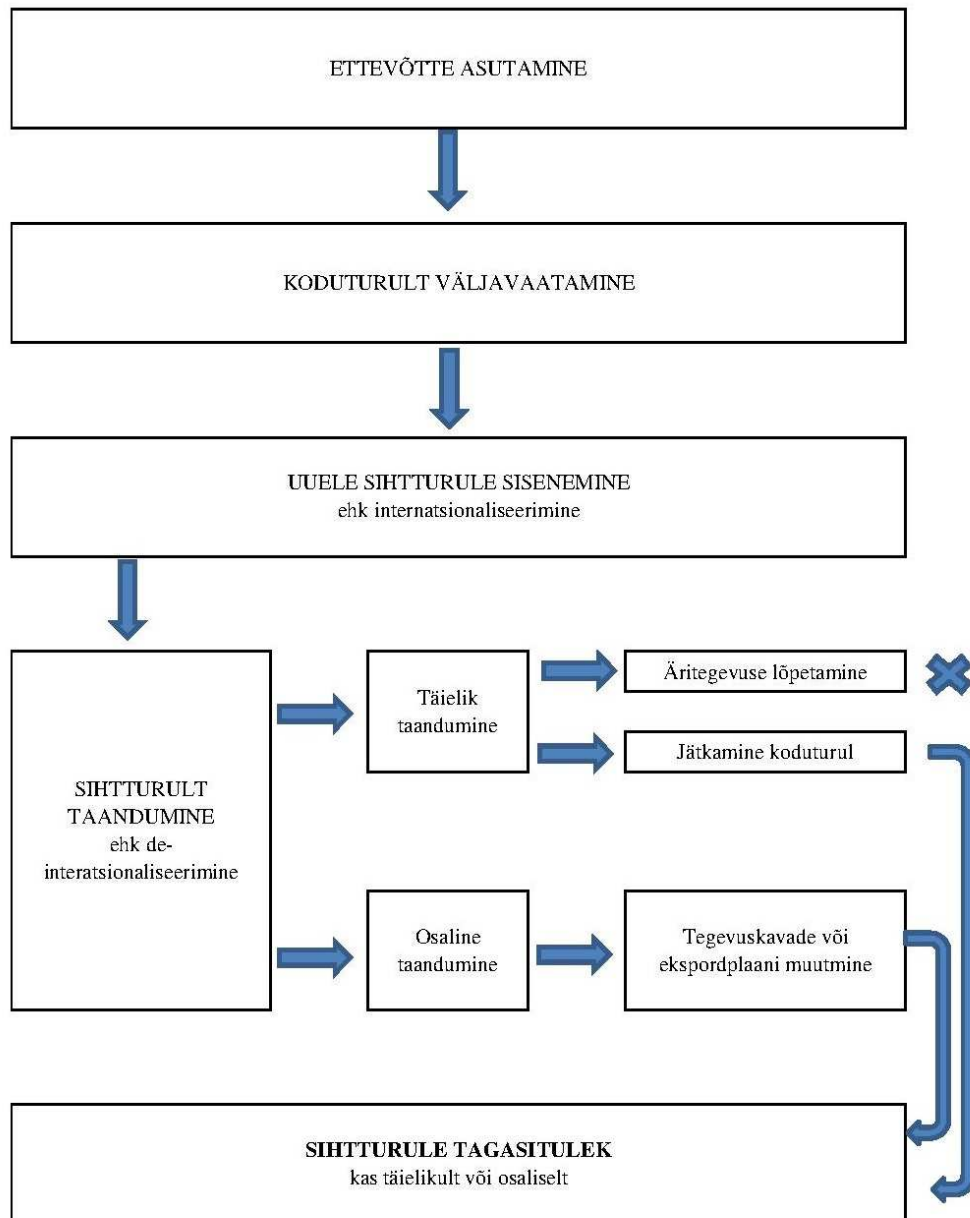
Nii Hymeri kui ka Williamsoni teooriaid hakkas 1970. aastate lõpus edasi arendama John Dunning, kes võttis oma uuringu erinevad aspektid kokku ning selle tulemusena tekkis uus mudel ehk eklektiline paradigma, teisisõnu OLI-mudel (Dunning 2000). Eklektiline paradigma näitab, kas ja mis eeliseid omavad ettevõtted, et teha välisinvesteeringuid välisturul. See mudel ühendab kolm välisinvesteeringute põhjust seletavat teooriat: tööstusorganisatsiooni teooria, siseturu loomise teooria ja asukohateooria. OLI tuleneb kolmest ingliskeelsest sõnast: omand (*ownership*), asukoht (*location*), sihtturule sisenemine (*internalization*). Omandi all mõeldakse seda, et organisatsioonil on mingisugune teatud eelis oma konkurentide ees välisturul, kas siis varade- või kompetentsina, kuid mille hankimine teistel on kas võimatu või raske. Asukoht tähendab, et välisturul on võimalik saavutada suuremat kasumlikkust kui koduturul, kasutades ära ettevõtte omandi eelist. Sihtturule sisenemine ehk internaliseerimine tähendab, et organisatsioonil on mõttekas minna välisturule, kui luuakse sisekäibe, s.t kas ühisettevõtte või oma allüksuse loomist välisturul (Dunning

2000). Taggarti ja McDermotti (Taggart *et al.* 1993: 28) arvates selgitab Dunningi eklektiline teooria paremini uute investeringute tegemist kui juba tegutsevate ettevõtete ülevõtmist välisinvestorite poolt. Boddewyn (Boddewyn 1983: 346) leiab aga, et Dunningi eklektiline teooria ei ole mitte niivõrd otseste välisinvesteeringute tekkepõhjusi kui pigem rahvusvahelise tootmise asukoha valikut põhjendav teooria.

Sihtturult taandumise (*de-internatsionalization*) mõistet tutvustasid Welch ja Luostarinen. Nemad väitsid, et kui organisatsioon on juba alustanud rahvusvahelistumisega, siis on paratamatu selle jätkamine ja toimub ettevõtte rahvusvahelistumise seotuse järk-järguline kasvamine (Welch, Luostarinen 1988). Esimestena proovisid seda mõistet defineerida Benito ja Welch, kelle arvates võib organisatsioon end turult taandada, kas siis vabatahtlikult või sunniviisiliselt, ning suunata oma investeeringud mujale ja vajadusel hiljem uuesti alustada piiritaguse tegevusega (Benito, Welch 1997: 9). Selline lähenemine on omane mittelineaarsele rahvusvahelistumisele ning seda on hiljem käsitletud ka teised teadlased. Organisatsioon võtab ühelt turult kas osaliselt või täielikult ära ressursid eesmärgiga suunata need mujale, et vähendada alaliselt või ajutiselt rahvusevahelistumise mahtu (Vissak *et al.* 2012). Kui osade arvates on sihtturult taandumine ettevõttele kui rahvusvahelistumise tagurpidine protsess (Turcan 2003), siis teised on näidanud, et rahvusvahelistumine ei ole ainult järk-järguline protsess, nagu on väitnud Johanson ja Vahlne oma 1977. aasta Uppsala mudelis. Ta on näidanud, et rahvusvahelistumine on mittelineaarne protsess, kus kasutatakse kaht peamist teooriat, mida toetavad oma argumentides ka Masum ja Fernandez (Begieneman 2013). Turult taandamise kohta tegi autor graafilise joonise, et näidata, kuidas organisatsioonil deinternatsionaliseerimise etapid toimuvad (joonis 1, lk 14).

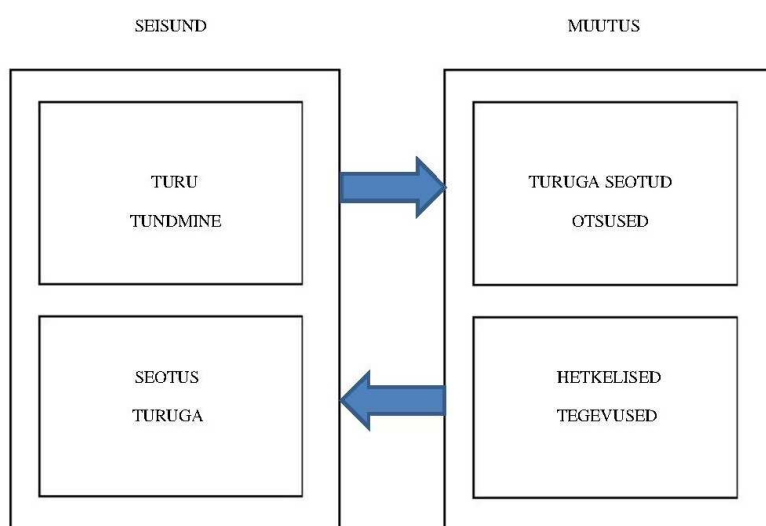
Eelpool olevad mudelid puudutavad pigem otseste välisinvesteeringute kaudu uuele turule minemist ning on suuresti vastuvõetavamad ja kasutust leidnud suurtes kontsernides. Eestis ja Euroopa Liidus (edaspidi EL) on aga VKEd osakaal ettevõtlusvaldkonnas väga suur ja nende mõju majanduse arengule on märgatav. Samuti on neid rohkelt ka Eestis, sest 99,9% Eesti ettevõtetest on VKEd (SBA teabeleht 2010/2011). Sellised ettevõtted on ELi ettevõtluse alustala ja 2010. aastal oli 99,8%

ettevõtetest ELs VKEd (Wymenga *et al.* 2011). Nii Eestis kui ka ELs on see osakaal aastate jooksul mõnevõrra suurenenud, kuid püsinud küllaltki stabiilne. VKEd otsivad enamasti rahvusvahelistumiseks ja uuele turule sisenemiseks tagasihoidlikumat võimalust ehk astmelist kasutust (Welch, Luostarinen 1988; Johanson, Vahlne 2009; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975).



Joonis 1. De-internatsionaliseerimine protsess (autori koostatud Benito, Welch 1997 ja Turcani 2003 põhjal).

Euroopas enim levinumaks on Uppsala mudel (*Uppsala Internationalization Model*), mis seletab lahti ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi tunnused. Peamiselt on see mudel sobiv VKEdele, kes arenevad rahvusvahelistumises samm-sammult (vt joonis 2), tavaliselt alustades omatoote ekspordiga (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975). Kui organisatsioon on toodet mingi aja jooksul ekspordinud, siis kasvavad tema kogemused ning laienevad teadmised välisurul. Organisatsiooni tegevus muutub aktiivsemaks ning tema ressursid ja investeeringud suuremaks. Kui kõik tingimused ja koostöö sobivad ning ettevõttel on vajadus, siis jõutakse ka oma tootmisüksuse rajamiseni konkreetsel välisurul (Forsgren *et al.* 1994). Lisaks eeldatakse, et ettevõtte eelistab valida oma välisuruks koduturuga sarnase turu. Sarnasusi otsitakse keele, poliitilise süsteemi, sotsiaalse- ja ärikultuuri jms vahelt. See maandab riske ning on ettevõttele mugavam ja turvalisem. Kui on saadud teadmisi ja kogemusi, siis liigutakse kaugemale (Coviello *et al.* 1997). „Kui me moodustasime mudeli, siis alguses oli meil ainult keerukas turuarusaam, mida võis seletada rahvusvahelistumise raskustega, aga hilisema rahvusvahelise turunduse ja hankimise turgude uuringu tulemusena saime koostöövõrgustiku, mille kaudu puutusime kokku teiste rahvusvaheliste firmadega. Me arendasime seda vaadet edasi ning avastasime selle mõju firmade rahvusvahelistumisele“ (Johanson, Vahlne 2009).



Joonis 2. Organisatsioonide rahvusvahelistumise põhimehhanism (allikas: Johanson, Vahlne 1977: 26).

Uppsala mudelile on sarnane Helsingi mudel (*POM Internationalization Model*), mida tuntakse ka POM-mudeli nime all. Lühend POM tähendab toode-tegevus-turg (*product-operation-market*): toode ehk milline on toote tüüp, tegevus ehk milline on tegevusviis, turg ehk kuskohas ja millised on turud. Selle mudeli loojateks olid Reijo Luostarinen ja Lawrence Welch 1970–1980ndatel. Nad nõustuvad Uppsala mudelis olevate arusaamadega, et esimesed sammud rahvusvahelistumise poole algavad nendest turgudest, mida on lihtsam teenindada ja mis on lähemal koduturule (Luostarinen 1979). POM-mudel seletab lahti rahvusvahelistumise protsessi, kus ajapikku toimuvad dünaamilised muutused strateegiates, kuna organisatsioonil on suuremad kogemused ja teadmised. Samuti on ka info saadavus läinud lihtsamaks. Mudelis tuuakse välja neli etappi, mille kaudu oma strateegiaid (toode-tegevus-turg) analüüsitakse (Luostarinen 1989:180). Tootest lähtuvalt on organisatsiooni tegevuse olulisus kandunud ekspordisüsteemile ja selles käsitletakse kaupu, teenuseid ja teadmisi. Toote enda strateegia kujunemine toimub rahvusvahelise arengu kaudu. Rahvusvahelistumise alguses tutvustatakse oma toodet koduriigi tegevuse põhjal sihtriigis. Hiljem, saades rohkem teadmisi ja kogemusi, hakatakse sihtriigis pakkuma tootega koos ka lisateenuseid. Viimasena püüab ettevõtte eksportida teadmisi ja kogemusi (Luostarinen, Welch 1997: 253).

Lisaks kahele Põhjamaade mudelile ja innovatsioonil põhinevale rahvusvahelistumisele on viimasel ajal hakatud uurima ülikiiret rahvusvahelistumise teooriat ehk rahvusvahelisena sündinud (*born global*) ettevõtteid. Need on sellised ettevõtted, kes on juba oma alustamise hetkel suunatud väljapoole koduturust ning nende strateegilised plaanid ja kasumilikkus on orienteeritud rahvusvahelistumisele (Oviatt, McDougall 1994: 49). Tavaliselt on need väikesed firmad ning ekspordimisest on huvitatud peamiselt nende juhid. Samuti võib sellise ettevõtte tekkimises olla suur osakaal ka näiteks mõne olulise kliendi rahvusvahelistumisel (Bell *et al.* 2001: 181).

Kui vaadata eelpool mainitud meetodeid, siis võib üldiselt öelda, et iga ettevõtte jaoks on olemas talle sobivaim mudel, mida kasutada. Olgu see siis otseste välisinvesteeringutega või astmeliselt turule sisenemine. Tabelis 1 on kokkuvõtvalt kirja pandud eelpool mainitud suunad. Töö autori arvates on paljud ettevõtted turule

minekuks valinud just astmelise lähenemise, kuna puuduvad ressursid suuremateks tegevusplaanideks ning maandatakse riske, et ebaedu korral ei oleks tagasilööki liiga suur.

Tabel 1. Peamised rahvusvahelistumise suunad.

Autorid	Nimetus	Seletus
Hymer (1976); Caves (1974)	Tööstusorganisatsiooni teooria	Selle kohaselt peavad olema investoril teatud eelised võrreldes nende ettevõtetega, kes juba sihtriigis tegutsevad, näiteks patendid, tehnoloogia, paremad juhtimis- ja turustamisoskused, odavamad finantseerimise võimalused, mastaabisäästu kasutamise võimalused.
Williamson (2005)	Transaktsioonikulude teooria	Ettevõtted soovivad omavahel ühineda ning vertikaalselt integreeruda ehk tekitada ühise hüvise väärtusahelat.
Dunning (2000)	OLI mudel	Eklektiline paradigma näitab, kas ja mis eeliseid omavad ettevõtted, et teha välisinvesteeringuid välisriigis.
Benito ja Welch (1997)	De-internatsionaliseerimine	Organisatsioon võib end turult taandada, kas siis vabatahtlikult või sunniviisiliselt, ning suunata oma investeeringud mujale ja vajadusel hiljem uuesti alustada piiritaguse tegevusega.
Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975)	Uppsala mudel	Peamiselt on see mudel sobiv väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele, kes arenevad rahvusvahelistumises samm-sammult, tavaliselt alustades omatoote ekspordiga.
Luostarinen (1989)	Helsingi POM mudel	POM-mudel seletab lahti rahvusvahelistumise protsessi, kus ajapikku toimuvad dünaamilised muutused strateegiates, kuna organisatsioonil on suuremad kogemused ja teadmised.
Oviatt ja McDougall (1994)	Rahvusvahelisena sündinud (<i>born global</i>)	Need on sellised ettevõtted, kes on juba oma alustamise hetkel suunatud väljapoole koduturust ning nende strateegilised plaanid ja kasumilikkus on orienteeritud rahvusvahelistumisele.

Allikas: Autori koostatud.

Järgnevas peatükis käsitletakse erinevaid ekspordistrateegiaid. Antakse ülevaade, millisel viisil sisenevad ettevõtted ekspordi vahendusel turgudele ning millised on nende põhilised meetodid. Suurem tähelepanu on VKEdel uurimisel ning välja on toodud see, millise viisi on nemad valinud. Eesmärk on saada teada, millised on võimalikud viisid VKE rahvusvahelistumiseks.

1.2. Ettevõtete ekspordistrateegiad

Üldiselt kasutatakse strateegiaid erinevates eluvaldkondades (näiteks sõjategevuses), kuid selles töös käsitletakse seda ärikeskkonnast lähtuvalt. Strateegia definitsiooni on analüüsitud mitmest vaatenurgast ning teadlased on defineerinud seda erinevalt, vastavalt selle põhjal, millise valdkonna jaoks seda vaja on. Organisatsiooni strateegia koostab üldiselt juhtkond, millega luuakse alus organisatsiooni üldiseks majanduslikuks või sotsiaalseks eduks. Strateegia peab andma vastused küsimustele, mida organisatsioon peab tegema või mida otsima ning kuidas hiljem neid ideid arhiveerida (Steiner 1979). Teisest vaatenurgast on strateegia perspektiiv, s.t arusaam ja suund, kuhu minna. See on positsioon, et pakkuda kindlaid tooteid/teenuseid teatud turgudel (Mintzberg 1994). Üldiselt on mõlemad teadlased seda meelt, et strateegia tähendab millegi poole liikumist kindlat tegevussuunda kasutades. Konkurentsivõimelise strateegia kohta ütleb Porter, et kliendi jaoks saab end eristada konkurendist ja anda oma tootele või teenusele lisandväärtust oma erinevate tegevuste kaudu, mida kasutab konkurent (Porter 1986). Siinkohal tuleb ära märkida, et Porter kirjutas konkurentsistrateegiast, mitte strateegiast üldiselt. Selles alapunktis aga keskendub autor ekspordistrateegiale. Porteril on oma arvamus üldisest strateegia tähendusest: „Strateegia on võimalus luua ainulaadne ja väärtuslik olukord erinevate tegevuste kaudu. Kui oleks olemas ainult üks ideaalne võimalus, siis ei olegi strateegiat vaja“ (Porter 1996: 68).

Rahvusvahelisele turule minekuks püstitakse kõigepealt ettevõttes mõistlikud ja innustavad eesmärgid. Enamasti on selleks kasumi saamine ja/või selle suurendamine, olemasoleva turupositsiooni tugevdamine ja tootmispotentsiaali realiseerimine. Põhjus, miks minna välisturule, tuleneb ettevõtte enda lähematest ja kaugematest arengueesmärkidest. Igal juhul on nähtav ettevõtete vajadus eksportida ning sellega puutuvad kokku väga paljud organisatsioonid üle maailma. Seepärast on ka tehtud mitmeid uuringuid ja püütud kindlaks teha erinevaid muutujaid, mis on seotud eksporditavate firmade käitumisega (Wind *et al.* 1973; Douglas, Graig 1983; Cavusgil, Zou 1994). Peamised tegurid, mis mõjutavad eksporti, on üldiselt jagatud kahte gruppi: välimised ja sisemised tegurid (Reid 1981). Esimesse gruppi (sisemised tegurid)

kuuluvad keskkonnategurid, nagu maksud, seadusandlus, konkurents, eksporditoetused, turuosa kahanemine, koduturu väiksus. Teise aga juhtkonna tahe, kasumi ja kasvu eesmärgid, tooted (konkurentsivõimeline hind ja kvaliteet, odav tooraine), tootmise- ja riski hajutamine, ressursside ülejäämine (Albaum *et al.* 1998).

Nagu eelpool mainitud, on VKEde osakaal Eestis väga suur, kuid neist ettevõtetest on tugevama ekspordipotentsiaaliga suuremad, üle 20 töötajaga ettevõtted. Nende osakaal on 72% ekspordi kogumüügitulust, samas on neid üldarvust alla 10% (Riigikantselei 2010). Seega on väga tähtis, et inimene, kes hakkab organisatsioonis tegelema uue turuga ning hiljem peab selle eest ka vastutama, oleks võimalikult pädev. Seda toetab ka uuring, mille käigus küsitleti kahekümnest riigist 1500 tippjuhti ning mille tulemused näitasid, et rahvusvahelise turunduse eest vastutav juht peaks ideaalis omama järgmiseid kogemusi: hoomama olukordi rahvusvaheliselt; mõistma globaalseid arenguperspektiive; omama kogemust koduriigi turust väljaspool; oskama võõrkeeli (Albaum, Duerr 2011). Sisenemismeetodeid turule saab ettevõtte valida mitme hulgast: eksportimine, litsentsimine, frantsiis, ühissetevõtte loomine või täielikult emasettevõtte omanduses oleva allüksuse rajamine sihtturul (Reiljan, Roolaht 2000). Kõikidel neil võimalustel on oma eripärad, mis ei pruugi sobida igale ettevõttele. Seepärast peab iga ettevõtte enda jaoks selgeks tegema, mis põhjusel ja milliste võimalustega minnakse turule ning nendest lähtuvalt valida endale sel hetkel sobivama (Bradley 1995: 282). Töö autor valis põhjalikumaks analüüsiks neist esimese ehk ekspordi, kuna see haakub käesoleva teemaga kõige rohkem.

Eksportimine on selline meetod, kus tootmine toimub senises kohas ja tootmishoonetes ning valmistoodang viiakse mujale turgudele. Sellel on nii eeliseid kui ka puudusi. See väldib uutesse tootmiskohtadesse investeerimist ning võimaldab realiseerida kogemuskõveraefektist ja asukohast tulenevaid sääste. Samas võivad uues kohas olla väiksemad tootmis- ja transpordikulud, kaoksid ära tollimaksud ja muud kaubandusbarjäärid ning müügiagendid ei pruugi ettevõtte huvide eest seista (Reiljan, Roolaht 2000). Põhjus, miks üldse eksporditakse, on pigem riskide maandamine, et hoida ära oma koduturul kahjumeid seoses küllastunud turuga ja riskiga, et enda toodete müük väheneb (Reid 1981; Albaum *et al.* 1998). Samas arvab osa teadlasi, et äriühingu

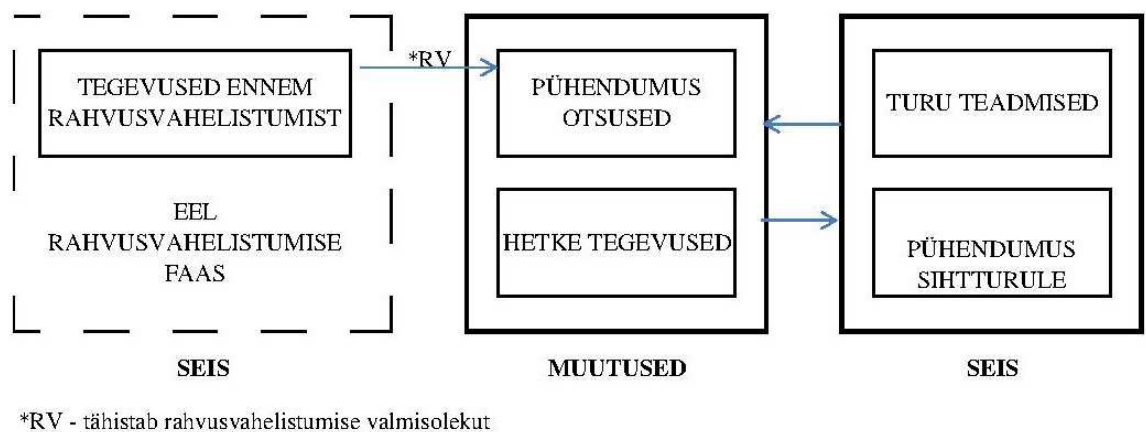
motiiv eksportimiseks võiks olla pigem parem konkurentsieelis, mis väljendub paremas hinnas või kvaliteedis (Cavusgil, Nevin 1981). Samas peaks eksportimine olema põhjalikult planeeritud ja kavandatud ning ellu viidud vastavate turundusstrateegiatega (Cavusgil, Zou 1994).

Ettevõtte ekspordivõimalusi saab identifitseerida Cavusgili innovatsioonimudelit silmas pidades viies kategoorias: koduturu turundus, tegevused enne eksporti, eksperimentaalne eksport, aktiivne ja pühendunud eksport (Cavusgil 1984). Koduturu faasis ei ole firma huvitatud ekspordist, enamasti kas enda hoiakute tõttu või teadmatusest välisturu kohta. Teises faasis toimub esimene murrang ettevõtete otsustajate seas, arutletakse motiivide üle. Arutatakse sisemisi ja väliseid tegureid. Kolmandas ehk eksperimentaalse ekspordi faasis hakatakse tooteid viima ühte või kahte lähiriiki, mis on asukohalt ja/või kultuuriliselt sellele ettevõttele kõige sobivamad. Paljud ettevõtted tegelevad selles staadiumis ainult kaudse ekspordiga (Hessels, Terjesen 2008). Tema toodangut müüakse välisturul kodumaiste vahendajate kaudu, kes korraldavad eksporditöö. Sel juhul rahvusvahelise turundusega sisuliselt ei tegeleta. Selles ja järgmises staadiumis uuritakse väga paljude välisturgude tegutsemis- ja edasimüüjate võimalusi, toimub stabiilne eksport valitud maades (Li, Dimitratos 2013). Viimane staadium iseloomustab ettevõtet kui pühendunud ekspordijat, kes juba tegutseb uuel turul kas litsentseerituna või omab strateegilisi liitlasi või avab välisturul oma müügifiliaale ning valmistab ette enda tootmisüksuse rajamist (Cavusgil 1980).

Uppsala mudelis vaadeldakse seda, milliseid etappe läbib ettevõtte enne rahvusvahelistumist (Johanson, Vahlne 1977). Johanson ja Vahle selgitasid, et see areng, mis toimus organisatsioonis enne eksporti ning rahvusvahelistumine seoses ekspordiga on järk-järguline (astmeline) protsess. Kuna organisatsiooni rahvusvahelistumisprotsess on etapiline, siis varasemad tegevused, mida tehakse enne turule sisenemist, on kriitilise tähtsusega, sest selle järgi otsustatakse, kas võtta suund rahvusvahelistumisele või lõpetada see (Li, Dimitratos 2013).

Kõik organisatsioonid ei hakka kohe rahvusvahelisteks. Nende arengus on erinevad etapid. Uppsala mudeli kohaselt läbib ettevõtte enne rahvusvahelistumist just sellised etapid, mis on näidatud joonisel 3. Seda võib vaadata kui iga ettevõtte õppimisprotsessi

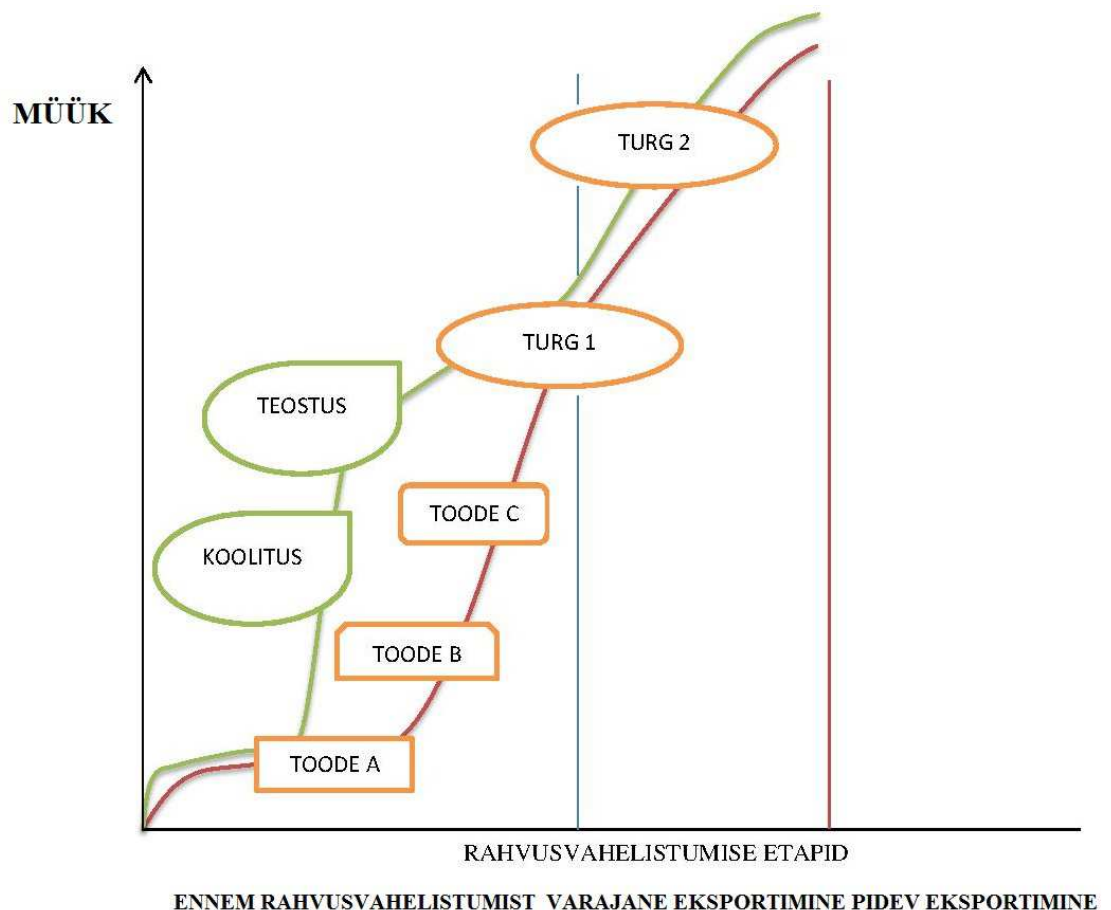
enne rahvusvahelistumist (Johanson, Vahlne, 2003; Tan *et al.* 2007). Mõiste *rahvusvahelistumise valmisolek* (edaspidi RV) pakub ettevõtetele võimalust paremini näha oma valmisolekut vastavale turule sisenemiseks. Ettevõtte valmisolekut hinnatakse kahe näitajaga: need on organisatsiooni ja toote valmisolek (Cavusgil 1980). Uppsala mudel näitab, etekspordi pühendumus on seotud turu tundma õppimisega. Kõike arvesse võttes on sellel mudelil üks kitsendus, kuidas alustada arenguga enne rahvusvahelistumist (Li, Dimitratos 2013).



Joonis 3. Ettevõtte positsioneerimine enne rahvusvahelistumist Uppsala mudeli järgi (allikas: Tan *et al.* 2007).

Lisaks ettevõtte positsioneerimisele tuleb arendada ka toodet. Enamasti alustavad VKEd oma koduturu klientide teenindamisega, tootes ja turustades ainult neile. Mõni ettevõtte teeb seda pikema, mõni lühema aja jooksul. Sel viisil ehitavad organisatsioonid üles oma ressursse, mida saab hiljem kasutada erinevatel rahvusvahelistel turgudel. Lisaks ressursside kogumisele on neil võimalus arendada oma toodet väikesemate kuludega, kui teha seda uuel sihtturul. Arendamiseks vajalikku infot saavad nad klientidelt nende tagasiside kaudu. Vahel on võimalik hiljem siseneda uuele turule mitme tootega korraga. Võib juhtuda, et sihtturule sisenemise ajaks on valminud aga täiesti uus toode, kui esialgu plaaniud. Pärast turule sisenemist minnakse tavaliselt edasi nii, et valitakse üks turg korraga (Bradley 1995). Hilisem protsess areneb edasi järk-järgult. Kui on oldud mõni aeg väliseturul, õpitud seda tundma ja saadud kogemusi, kasutatakse sama

turgu „sillana“, et siseneda uuele sihtturule (Hollensen 2011). Seda kõike saab autori arvates teha mitte ainult tootest lähtudes, vaid ka siis, kui turule sisenetakse teadmisi kasutades. Seda saab teha juhul, kui toode on juba täiuslik, kuid puuduvad teadmised. Graafiliselt on näidatud seda joonisel 4. Kasutada tuleks erinevaid spetsialiste, kes aitaksid oma teadmistega sihtturule siseneda.



Joonis 4. VKEdele sobilik turule sisenemise strateegia (Bradley 1995) (autori täiendused teadmistele orienteeritud osas).

Uuele turule sisenemiseks on kolm võimalikku meetodit, mida saab jagada kolme suuremasse rühma: kaudne, otsene ja ühine eksport (Hollensen 2011: 335). Alljärgnevalt kirjeldan neid põhjalikumalt. Lisaks on ära toodud tabelis 2 (lk 24) nende plussid ja miinused:

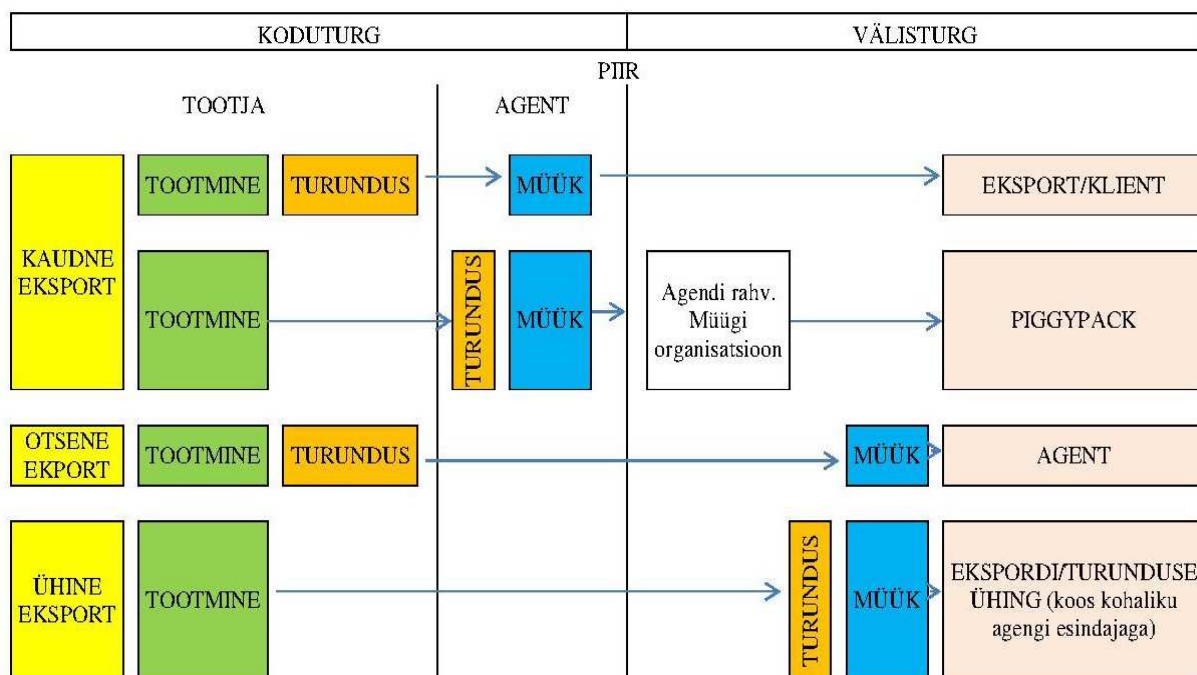
1. **Kaudne eksport** on see, kui tootja ei tegele ise ekspordiga, vaid annab õigused kellegi teise ettevõttele koduturul, näiteks eksport-import ettevõttele või hulgikaubandusega tegelevale firmale ehk siis ekspordi vahendajatele (Hessels, Terjesen 2008: 205). Need ettevõtted on rahvusvahelise kaubanduse oluline lüli ja neid nimetatakse vahemeesteks (*middleman*). Nad mängivad suurt rolli, „ühendavad omavahel need üksikisikud ja ettevõtted, kes muidu ei oleks kokku saanud“ (Peng, York 2001: 328). Vahendajad on lüli tootja ja sihtturu kliendi vahel. Nende tegevust tuntakse kui kombineeritud strateegiat. On olemas ka jaotuskanali ühiskasutamise (*piggypack*) sisenemise viis. Sellisel juhul kasutab ettevõtte oma toodete müümiseks rahvusvahelisel turul suuremat kogemust omavat ettevõtet. Näiteks tootja kasutab sihtriigi edasimüüja hooneid, et müüja vahendaks teise ettevõtja tooteid koos enda omaga (Albaum *et al.* 2005: 292).
2. **Otsene eksport** on see, kui tootja ise ekspordib oma toodangut otse edasimüüjatele välisturul. Sel juhul on vaja üles ehitada kontaktide võrgustik ja tegeleda dokumentatsiooniga. Samuti tegeleb tootja ostujärgse teenindamisega. Tootja räägib kaasa nii hinnapoliitikas, reklaamis kui ka müügipoliitikas, aitab dokumentatsioonidega ja kaubaveoga (Hollensen 2011: 335). See moodus nõuab organisatsioonilt tunduvalt suuremaid turundusalaseid jõupingutusi. Otsene eksport nõuab täpset teavet sihtturu kohta. Selline ekspordiviis on küll ettevõttele kulukam, kuid annab kiiremini tagasisidet selle kohta, milline on turuolukord, ning seda, kui tugev on konkurents sihtturul (Young *et al.* 1989: 11). Kui võrrelda otsest ja kaudset eksporti, siis viimasega on riskid väiksemad, kuid negatiivse poole pealt on kontroll puudulikum ning pühendumus nõrgem (Johannson, Wiedersheim-Paul 1975).
3. **Ühine eksport** on kahe esimese meetodi vahepealne. Nimelt omatakse ekspordialaseid koostöölepinguid mõne teise ettevõttega. See meetod sobib väheseid ressursse omavatele ettevõtetele. Põhiliselt oodatakse sealt suuremat turundustuge (Hollensen 2011).

Tabel 2. Ekspordi liikide plussid ja miinused.

EKSPORDI LIIGID		
Kaudne eksport toode müüakse eksportija kodumaal oleva vahendaja abil välisturule	Otsene eksport tootja on rahvusvaheline turundaja, müügilepingu üheks pooleks	Ühine eksport toode müüakse otse lõpptarbijale
plussid / miinused	plussid / miinused	plussid / miinused
+ Väikesed investeeringud; + tagasihoidlik risk; + tegutsemis võimalus sihtturgu tundmata; + turustusprobleemidest vabanemine; + kohene tulu. - Väike kasum; - olematu turukontroll; - tarbijatega otsekontakti puudumine; - tagasiside puudumine; - reageerimis aeglus tarbijaeelistuste muutumisel; - ekspordifirmast sõltumine.	+ Suurem müügikogus ja kasum; + tugevam kontroll turundusplaanide koostamise üle; + kiire ja kvaliteetsem tagasiside; + suurem turunduslik rõhuasetus toote omapärale; + parem võimalus kasutada tootja kaubamärke; + rikkalikum rahvusvahelise turunduse kogemus. - Suurem risk; - suurem investeering; - kulud ja vastutus on tootja kanda.	+ Väikesed investeeringud; + tagasihoidlik risk; + tegutsemis võimalus sihtturgu tundmata. - Minimaalne turukontroll; - partnerist sõltumine; - kulud ja vastutus tootja kanda.

Allikas: Hollensen 2011, autori täiendatud.

Järgmise lehekülje peal oleval joonisel 5 on näidatud, kuidas toimivad need kolm eelpool nimetatud meetodit turgude lõikes ning seda, mis etapis mingi tegevus toimub. Neist kolmest meetodist peaks iga organisatsioon saama endale valida sobiva, kuigi ükskõik, milline see valitud meetod ka poleks, tuleb arvestada võimalusega, et see võib kas aja ja/või sihtturu lõikes muutuda või erineda.



Joonis 5. Ekspordi meetodid (Hollensen 2011 baasil autori koostatud).

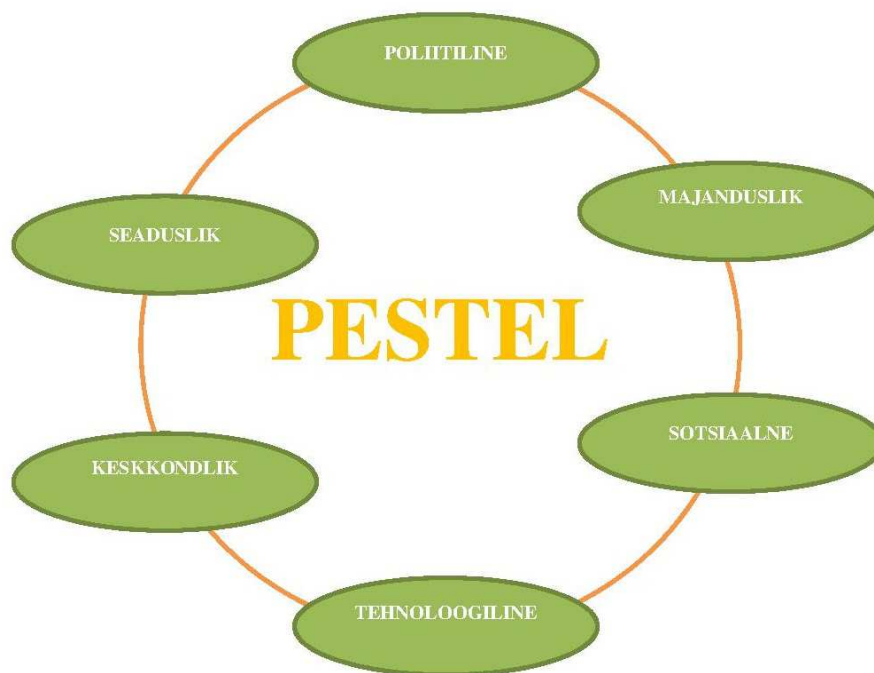
Kokkuvõtvalt leiab autor, et igal organisatsioonil on sobiva ekspordistrateegia valimine äärmiselt keeruline, kuid samas väga vajalik. Pärast valiku tegemist võib ekspordistrateegia hiljem protsessi käigus ka muutuda. Selleks on soovitatav, et iga ettevõtte oleks ette valmistatud. Eelkõige peaksid väikesed organisatsioonid olema valmis muutusteks, kuna neile võivad valed sammud valusamalt kätte maksta. Hästi ette valmistatud ettevõtetel on enamasti olemas oma tagavaraplaanid ning juhul, kui neid peaks vaja minema, saab kiirelt ümber reageerida.

Järgnevas peatükis kirjeldab autor makroanalüüsi PESTEL-osi ja vaatab, kuidas need mõjutavad organisatsiooni uuele turule sisenemisel. See on oluline analüüs igale ettevõttele ning selline analüüs tuleks teha kõigil soovijatel, kes tahavad ennetada sihtturul toimuvat ning kaitsta end ebameeldivate üllatuste eest, mis võivad põhjustada organisatsioonile suurt kahju.

1.3. PESTEL analüüsi roll ja vajalikkus

Selles alapunktis kirjeldab autor PESTEL-analüüsi olulisust ja kirjutab lahti selle mudeli eriosade tähendused. Mudeli kasutamine on laialt levinud ning sellega analüüsitakse makrokeskkonda. Kui ettevõtte soovib minna uuele turule, siis on vajalik ära teha ka ettevõttesiseste tegurite analüüs. Need mõlemad koos annavad organisatsioonile ülevaate turu hetkeseisust ning tuleviku võimalikest muutustest ja ettenägematutest situatsioonidest.

Ettevõtte majanduskeskkond jaguneb üldiselt mitmeks eritasandiks ehk kihiks. Kirjeldades seda seest väljapoole on kõige sisemises kihis organisatsioon ise; järgmisel tasandil kaks faktorit, konkurents ja turg; sellest järgmises on tööstus või muu tegevusharu ning kõige välimine kiht on markokeskkond. PESTEL-mudel aitab organisatsioonil neid tegureid uurida (Johnson *et al.* 1993: 64). Markokeskkonnas on palju erinevaid faktoreid, mis mõjutavad juhtide otsuseid ükskõik millises organisatsioonis. Nendeks muutusteks on maksud, kaubandustõkked, uued seadused, poliitilised muutused jne – kõik need näited on makromuutuste kohta. Selleks, et aidata neid tegureid katalogiseerida, on abiks PESTELi (mida tuntakse ka PESTLE nime all) analüüsimudel (PESTEL analysis of the macro-environment 2011). Võimalike välisturgude võrdlemiseks on PESTEL-analüüsis ära toodud just need olulised aspektid (vt joonis 6), millele peaks esmajärjekorras tähelepanu pöörama. Need kõik mõjutavad organisatsiooni. PESTEL on akronüüm ingliskeelsetest sõnadest: P (*Political*) turule sisenemisel tuleb arvestada seal valitsevaid poliitilisi mõjutajaid, E (*Economic*) sihtturu majanduse olukord, S (*Social*) sotsiaalsed tegurid, T (*Technological*) tehnoloogilised vahendid, E (*Environmental*) keskkonna, nii looduslikud kui ka kliimaatilised tegurid, L (*Legal*) seaduslikud ja juriidilised õigused turule sisenejale (Forbes *et al.* 2008; Nwagbara 2011).



Joonis 6. PESTELi tegurid (allikas: Nwagbara 2011 baasil autori koostatud).

Lisaks nende akronüümide kooslusele (PESTLE ja PESTEL) on ka makroanalüüs kandnud varem erinevaid lühendeid: PEST, ETPS, STEP ja STEEPLE. Viimases on lisandunud ka veel akronüüm E (*Ethical*) eetika. Joonisel 6 on näidatud PESTEL-analüüsi mõjutavad faktorid. Mõni mõjutab rohkem, mõni vähem. Seega tuleb tähelepanu pöörata kõigile, kuigi mõnele faktorile on vaja teha põhjalikum analüüs kui teisele. See, milliseid faktoreid rohkem analüüsida, sõltub organisatsiooni enda toodetest või teenustest (Johnson *et al.* 1993: 69). Ainult need faktorid, mis on ära toodud joonisel, ei anna organisatsioonidele otsustamiseks erilist alust. Seega on tähtis välja selgitada mitmete tegurite olulisust, mis mõjutavad konkreetset organisatsiooni, ning analüüsida neid faktoreid, mis võivad muutuda ja mõjutada firma tegevust (PESTEL analysis of the macro-environment 2011).

Lähenemisviise, kuidas PESTEL-analüüsi oma organisatsioonis läbi viia, on mitmeid. Enamasti kasutatakse sama lähenemisviisi, mida ka SWOT-analüüsi puhul (Havergal, Edmonstone 1999). Kõige lihtsam ja enim kasutust leidnud viis on see, kui analüüsist võtab osa võimalikult palju organisatsiooni osapooli, kes puutuvad oma tööülesannetes

kokku PESTEL-analüüsis olevate osadega (Roger 1999). Nii Havergal kui ka Roger on pakkunud välja selleks järgmised tegevused (tabelis 3 on ära toodud PESTELi eriosade märksõnad) ehk põhilised punktid, mida võiks iga organisatsioon silmas pidada:

- Esmalt määratle probleem, mida hakkad uurima (kas situatsioon, organisatsioon, turg või ettevõtte).
- Joonista tahvlile või suurele paberile kastid (kuus ruutu) ning tee sinna sisse märkmeid. Samuti võid kasutada ka märkmepabereid.
- Kaasa võimalikult palju inimesi (neid, kes selle tööga kokku puutuvad) oma organisatsioonist arvamust avaldama ning lase neil kirjutada iga PESTELi punkti kohta (tabel 3) võimalikult palju plusse ja miinuseid arvestades uuritavat probleemi.
- Kui see on valmis, siis arutage ja analüüsige, millised mõtted jätta alles ning millised mitte – seadke need järjekorda. Pärast fikseerige need mõtted ja kasutage neid hiljem oma organisatsiooni töös või siis uuritud probleemi lahendamisel.

Tabel 3. PESTEL analüüsi osade märksõnad.

<p>POLIITILINE</p> <p>* Muutus kohaliku poliitika administratsioonis võib mõjutada meie sotsiaalseid ettevõtmisi; * Uus administratsioon võib toetada meie sotsiaalseid ettevõtmisi rohkem kui praegune.</p>	<p>MAJANDUSLIK</p> <p>* Ajal kui majanduses on langus, siis avalik-õigulikud asutused tõmbad oma kulutusi koomale; * Kui suudame näidata, et mille poolest on meie toode/teenus konkurentsivõimelisem konkurentidest, siis omame eelist nende ees.</p>
<p>SOTSIAALNE</p> <p>* Rahvastiku vananemine on võimalus suurele sotsiaalsele hoolekandele; * Ebaterve elukvaliteedil (joomine, mängurlus jne) on suur mõju riigi tervishoiule.</p>	<p>TEHNOLOOGILINE</p> <p>* Enda toode/teenust tuleb täiendada ka tehnoloogiliselt klientidele mugavaks.</p>
<p>KESKKONDLIK</p> <p>* Uued keskkonna alased regulatsioonid võivad luua meie ettevõttele uusi võimalusi.</p>	<p>SEADUSLIK</p> <p>* Seaduse muudatused võivad tekitada mõju meie ettevõttele, seega peab olema valmis plaan, mida sel juhul teha järgmiseks.</p>

Allikas: Havergal *et al.* 1999 baasil, autori koostatud.

Autori arvates on iga riigi turud erinevad, iseda isegi juhul, kui kuulutakse ühisesse liitu või on ühine raha (näiteks Euroopa Liit). Erisus tähendab seda, et kui organisatsioon soovib minna välisturule, siis ei saa ta arvestada samade tingimustega, mis on siseturul. Lähtuvalt joonisest 6 on järgmisel joonisel (joonis 7) lahti kirjutatud, mis iga makromajanduse osa alla kuulub. See kõik on eriti oluline, et prognoosida ja mõõta organisatsiooni tulevikku keskkonnategurite kaudu. See võib olla minevikust erinev ning peaks aitama organisatsiooni õigeid otsuseid teha. Lisaks sellele saab ettevõtte teada, millises valdkonnas on kasulikumuudatused ja otsused, mille edasilükkamine võib tähendada, et nende tegemisega jäädakse hiljaks (Johnson *et al.* 1993: 105).



Joonis 7. Makrokeskkonna tegurid PESTELi näitel (allikas: Johnson *et al.* 1993 baasil, autori koostatud).

Eelmistes peatükkides on autor edasi andnud sammud, kuidas ettevõtted peaksid käituma ja mida rahvusvahelistumisel arvestama – mida teha esmajärjekorras ning millele rohkem rõhku panna, millised on teooriad, kuidas neid rakendada ja siduda oma soovidega. Seejärel analüüsis töö autor enim levinud strateegiaid selle kohta, kuidas sihtturule siseneda ning lõpuks analüüsis lähemalt üht mudelit. Töö autor andis ülevaate, kuidas toimiks see mudel organisatsioonis sellises organisatsioonis, kellel on plaan minna uuele turule. Kogu töö teoreetiline osa on koostatud selliselt, et see sobiks VKEdele, ennetades nende vajadusi.

Käesoleva töö teises, empiirilises osas, võtab autor vaatluse alla ühe konkreetse VKE, kes on juba aktiivselt tegutsenud mõned aastad erinevatel välisturgudel, kuid kellel on soov minna uue tootega ühele oma sihtturgudest. Töö teises osas kirjeldab autor tulemusi eelnevates punktides kirjeldatud teooriate kontekstis ning töö viimases punktis teeb järeldused ja annab uuritavale organisatsioonile oma ettepanekud ekspordiplaani ülesehituseks.

2. SKAMET OÜ RAHVUSVAHELISTUMISE EMPIIRILINE KÄSITLUS

2.1. Metoodika ja uuringus osalenud ettevõtete iseloomustus

Selles alapunktis kirjeldab autor, millise metoodika ta valis, ning püstatab metodoloogilised eesmärgid. Lisaks teeb ta ülevaate valitud ettevõtetest, kelle andmeid ta on kasutanud, ning analüüsib neid, kasutades valitud uurimismetoodit. Samuti kirjeldab autor uuritavat organisatsiooni. Andmed on autor kogunud kvalitatiivsel uurimisviisil, enamjaolt on need saadud e-posti teel küsimustikule vastates.

Autor valis käesoleva uurimustöö meetodiks üldsuse poolt heakskiidetud juhtumianalüüsi (*case study*) selleks, et töö tulemus oleks lugejale arusaadav ning mõõdetav. Tuntumad juhtumiuuringute uurijad on Robert E. Stake, Helen Simons ja Robert K. Yin. Autor keskendub viimase uurija kirjutistele.

Juhtumiuuringu puhul on peamiseks analüüsiühikuks üksikjuhtum. Juhtumiuuringu meetod on ärimaailmas populaarne meetod. Juhtumiuuringutes uuritakse enamasti kas isikuid, organisatsioone või rahvusi. Keskendutakse konkreetse juhtumi kontekstile, sealjuures uuritakse nii paljusid rollikandjaid, situatsioone, protsesse ja infot, kui on võimalik määratleda (Yin 2009). Juhtumianalüüsi meetodit vaadeldakse veel kui uurimisstrateegiat, mille puhul kogutakse nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid.

Juhtumiuuringud on olnud populaarsed, kuid pälvinud ka palju kriitikat. Mõned teadlased leiavad, et ainult ühe juhtumi uurimisel on palju nõrkusi ja selle vältimiseks üritatakse analüüsida mitut juhtumit (Lee 1989). Juhtumiuuringutele lisavad põhjalikkust ja täpsust mitme allika kasutamine (nt kirjalikud materjalid, suulised

aruanded, uurimisobjekti vaatlused jne), ajalise korduvuse lisamine ning mitmekülgne ja protsessile orienteeritud lähenemine (Yin 2009).

Vastavalt autori väljavalitud uurimismeetodile toob ta välja järgmised metodoloogilised sammud:

- valib välja uurimisobjektid, kes selle teema jaoks sobivad. Need peavad olema organisatsioonid, kes on teemas käsitletavaga juba kokku puutunud ning on tegutsenud sihtturul vähemalt üle 5 aasta;
- toob välja erinevate uurijate välja töötatud mudelid ning varem püstitatud seisukohad, mis seostuksid antud uurimisega;
- toob välja seoseid kogutud info põhjal ning teeb ettepanekute põhjal järeldusi.

Juhtumianalüüsi üks omadustest on see, et kohe alguses ei hakata uurima teoreetilist poolt. Esmalt töötatakse läbi kogutud materjalid ning uuritakse nende sisu ja hiljem vaadatakse, kuidas ja milliste teooriatega saab neid siduda (Yin 2009).

Uuritav organisatsioon, Skamet OÜ, on asutatud 2006. aasta jaanuaris. Ettevõtte on asutatud Eesti kapitalil. Firma loodi eesmärgiga jätkata ühe lõpetava organisatsiooni tööd. Nimelt jätkab see ettevõtte Pärnus pikka aega tegutsenud firma – Härma Metall OÜ – tootmist. Skamet OÜ eelkäija valmistas 90ndate alguses Soome suurtootjale alltöövõtuna saunaahjude sisusid (poolfabrikaattooteid). Kui 1990ndate keskpaigas lõpetas Soome firma nendega koostöö, põhjuseks Venemaa pakutud odavam hind, siis mõtlesid Härma Metalli insenerid välja oma toote.

Nad täiustasid olemasolevaid mudeleid: muutsid ja lisasid erinevaid detaile. Lisaks töötasid nad välja uusi tooted ning hakkasid neid müüma kaubamärgi alt kuni 2005. aasta lõpuni, kuni see ettevõtte otsustati sulgeda. Samal ajal asutati Skamet OÜ, kes ostis tegevust lõpetavalt firmalt seadmed, joonised ning samuti tuli uude firmasse üle ka osa oskustööjõust.

Alates 2006. aastast on saunaahjusid toodetud Skameti kaubamärgi alt. Kuni praeguseni on firmas jooksvalt täiustatud erinevaid mudeleid ja hakatud tootma uusi. Kõikidele

saunaahjumudelitele on tehtud Euroopa turul vajalikud sertifikaadid (EN 15821:2010), mille tegemisel oldi üks esimesi tootjaid Euroopas. Hetkel on firma portfoolios üle 20 erineva mudeli koos erinevate lisadega. Firmas töötab hetkel 18 inimest ja ettevõtte asub Pärnu linnas. Ettevõtte organiseerib ja kontrollib oma igapäevast tööd tootmisjuhtimise käsiraamatu alusel (ISO 9001:2008). Lisaks saunaahjudele toodetakse muidki sauna juurde kuuluvaid tooteid: veeboilereid, suitsutorusid ja muud.

Saksa turul ollakse oma puuküttel saunaahjudega alates 2008. aastast. Esimesed kolm aastat tehti koostööd ühe suure edasimüüjaga ning oldi pigem ekspordi eksperimendi faasis (Hessels, Terjesen 2008). Mõned aastad hiljem, kui õpiti turgu tundma, valiti endale uus edasimüüja (FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH) ning temaga jätkatakse kuni praeguseni. Organisatsioon ise võib olla veel siiani ekspordi eksperimendi faasis, kuid ettevõtte arengut vaadates on näha märke järgmisse faasi liikumisest, kus toimuks stabiilne eksport kindlalt valitud maadesse (Li, Dimitratos 2013).

Gaasiküttel saunaahjude tootmist on ettevõtte juba mitu aastat planeerinud. Sooviga idee tasandilt tegevuseni jõuda on ajendanud eelkõige kallinev energia, seda viimasel ajal kiirelt tõusnud elektrihinna tõttu. Varem oli ettevõtte plaaninud teha niisuguse standardse, gaasiga köetava saunaahju, mis oleks universaalne ja kõlbaks enamikele kasutajatele, ka ettevõtetele. Lähtuvalt intervjuudest soovitab autor uuritaval ettevõttel oma plaani muuta ning minna kindlasse sektorisse ja keskenduda oma tegevusega ainult lõppkliendi teenindamisele.

Eelpool kirjutatud ekspordistrateegiatest kirjeldab ettevõtte olukorda kõige enam Hollenseni ja Youngi mudel ehk otsene eksport. Intervjuule tuginedes ning uuritavat ettevõtet analüüsides selgub, et praegu toimib ta vastavalt sellele meetodile ning plaanib kasutada uue tootega turule minnes sama strateegiat: tegeleda ise dokumentatsiooniga, kuid olla osaline hinna- ning turunduspoliitikas (Hollensen 2011: 335). See on ettevõttele küll kulukam, kuid arvestades toote uudsust kokkuvõttes kasumlikum – nii saadakse väärtuslikku ja kiiret tagasisidet turuolukorrast ning klientide soovidest.

Juhtumianalüüsiks vajalike andmete kogumine toimus 2014. aastal veebruarist märtsini. Andmed saadi kolmest Saksamaal tegutsevast ettevõttest, kelle tegevusvaldkonda kuulub kütteseadmete müük ja/või paigaldus. Küsimustikele vastasid nende organisatsioonide töötajad, kelle tööülesannetes olid samuti seda teemat puudutavad gaasiküttel saunaahjud ning need, kes valdasid inglise keelt. Samuti saadi andmed uuritava organisatsiooni ühelt töötajalt. Eesmärk oli koguda küsitletava ettevõtte kohta taustateavet, selgitada välja, milline on hetkeolukord sihtturul ning milline vajadus on turul gaasiküttelga saunaahjudele. Osa infot leidis autor lisaks internetiotsinguga uuritavate organisatsioonide kodulehekülgedelt ja erialastelt lehekülgedelt.

Alguses andis nõusoleku uurimuses osalemiseks neli organisatsiooni, kuid üks neist hiljem loobus, viidates konkurentsile, ning ei soovinud oma andmeid edastada. Esmalt oli autoril plaan saata välja küsimustik ning hiljem kõigile helistada ja teha telefoniintervjuu. Kuna kolmest allesjäänud organisatsioonist kaks ei soostunud andma intervjuud telefoni teel, viidates ajanappusele ning kiirele töögraafikule, otsustas autor kasutada küsimustikest saadud andmeid. Tegemist on väga kitsa valdkonnaga ja sihtturul on nende kolme, sihtturul suure edasimüüjana tegutseva organisatsiooni andmed igal juhul tööle kasulikud ja annavad uurimustööle väärtust.

Ühega küsitletavast organisatsioonist viidi läbi ka telefoniintervjuu, mis kestis umbes pool tundi. Käesoleva töö autor juhendus organisatsioonidele küsimuste esitamisel ja intervjuu läbiviimisel lisas 1 toodud küsimustikust. Lisas 2 oleva küsimustiku põhjal viidi läbi intervjuu uuritava organisatsiooni töötajaga. Seega kogus autor andmed ja tegi analüüsi nelja inimese käest saadud vastuste põhjal, kes kõik on oma valdkonna asjatundjad. Peale selle kogus autor teavet internetist ja eriala lehekülgedelt. Need neli on järgmised ettevõtted ja intervjuueeritavad:

- Elsässer GmbHi hulgiosakonna ostujuht Carmen Haensel;
- Schwimmbad- & Saunatechnik Berlin – Versandhandel GmbHi üks omanik, Peter Sonnhalter, osalt täitis küsimustiku nende klienditeenindaja Carolina Hindek, kes on töötanud selles ettevõttes alates 2011. aastast;

- FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbHi tegevjuht Alexander Schmidt. Temaga õnnestus autoril teha ka telefoniintervjuu;
- Skamet OÜ tootmisjuht Aleksander Gololob, kes on juhtinud firmat selle algusaegadest ning hetkel juhib ettevõtte tootmist.

Uuritavateks organisatsioonideks valis autor välja neli organisatsiooni, kes vastasid tabelis 4 olevatele autori esitatud kriteeriumitele andmete kogumise hetkel. Kolmelt neist sai autor tagasisidet, sest üks neist on ise tootja ja tema ei soovinud uuringus osaleda. Teised kolm organisatsiooni on edasimüüjiga tegelevad ettevõtted, kel on pikaajaline kogemus saunaahjudega kaubitsemisel. Üks neist kolmest teeb uuritava ettevõttega koostööd alates 2010. aastast. Selle ettevõtte nimi on *FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH*. Neil on olemas pikaajaline kogemus Saksamaa turul saunaahjude müümisel. Sama ettevõtte intervjuueeritaval on pikaajaline kogemus saunaahjude valdkonnas ja ta tal on palju teadmisi selle kohta, milline on parajasti olukord sihtriigis.

Tabel 4. Kriteeriumid uurimustööks.

ORGANISATSIOON	UURIMUSTÖÖ KRITEERIUMID				
	Kokkupuude gaasiga töötavate saunaahjudega vähemalt üle 5 aasta	Tegevusala		Paigaldaja	Rahvus-Vaheline
		Tootja	Edasimüüja		
Elsässer GmbH	X		X	X	X
Inhaber & SEO GmbH			X		X
Schwimmbad- & Saunatechnik Berlin - Versandhandel GmbH	X		X		X
Finn Handel GmbH		X			X
FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH	X		X		X
Martina Frenzel wellness und media GmbH			X		X
Kusatek Saunatechnik und Wellnessprodukte GmbH	X	X		X	X

Allikas: Autori koostatud.

Alguses oli autoril plaan teha intervjuu kõikide organisatsioonidega *Skype*'i teel, kuid kuna kolmest firmast kaks keeldusid telefoniintervjuust, otsustas autor, et viimasega tehakse intervjuu telefoni teel. Kuigi autor ei saanud kõigi kolmega telefoni teel suhelda, usub ta, et kõik nende ettevõtete esitatud andmed on tõesed. Kõik kolm intervjuueeritavat töötavad arvestatavates ettevõtetes, kes on sihtriigis suured kaubitsejad ja neil on veel pikaajaline kogemus muude toodetega, mitte ainult gaasiga töötavate saunaahjude müügiga.

Järgnevalt esitab autor iga ettevõtte kohta lühitutvustuse, tõestades sellega oma väidet, et tegemist on suurte ja tunnustatud spetsialistidega:

1. Elsässer GmbH on kolmest küsitletud ettevõttest kõige pikema ajalooga, nimelt asutas selle organisatsiooni 1905. aastal Johann Elsässer, kes alguses tootis kütteseadmeid tahke kütuse jaoks ning alates 1950-ndatest alustati saunaahjude tootmisega – peamiselt tehti neid üldkasutatavatele saunadele. Ettevõtte on ka üks esimesi, kes alustas Saksamaal gaasiküttega saunaahjude tootmise ja müümisega. Alates 1960-ndatest aastatest, pärast asutaja ja tema poja surma, võttis firma juhtimise üle tööstur Rainer Hahn, kes lõpetas pliitide ja muude sarnaste toodete tootmise ning keskendus ainult saunaahjudele. Neid hakati tootma ka erasaunadele. 21. sajandi alguses, kui Rainer Hahni asemele tulid tema pojad, hakati tootmist lõpetama, ning sellest ajast on ettevõtte roll vahetunud tootjalt edasimüüjaks. Tooteid hakati erinevatelt allhankijatelt sisse ostma, oma tootmisüksused müüdi maha. Sellega suurenes nende tooteportfell. Nüüdsel ajal müüvad nad oma nime all gaasiküttega saunaahju, kuid ise nad seda ei tooda, vaid selle valmistavad erinevad allhankijad.
2. Schwimmbad & Saunatechnik Berlin – Versandhandel GmbH organisatsioon asutati 1997. aastal ja selle rajas Peter Sonnhalter. Alguses oli nende kauplemisepinnaks üksainus pood Berliinis, kes vahendas tooteid ja teenuseid riigiasutustele ning suurtematele firmadele, nagu näiteks hotellid ja tervisekeskused. Hiljem kasvas nõudlus ka eraisikute seas ja 21. sajandi alguses viisidki nad samm-sammult enda vahendatavad tooted internetti. Praegu on ettevõtte erinevate kaupade ja teenuste vahendaja internetipoe kaudu. Enamjaolt

tegeletakse sauna- ja basseinitarvikute müümisega. Nende toote sortimendis on ka gaasiküttega saunaahjud, mida on müüdud alates 90-ndate keskpaigast. Nemed vahendavad ja müüvad Eliga kaubamärgi all olevat gaasiga töötavat saunaahju.

3. FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH omanikud alustasid oma tegevust 21. sajandi alguses. Alguses tegutsesid nad füüsilisest isikust ettevõtjatena. Esimesed kaheksa aastat müüsid nad Soome ettevõtete toodetud saunakive, tehes endale selles valdkonnas kiirelt nime. Paralleelselt saunaahjudele mõeldud kivide vahendamisega viidi end kurssi ka saunaahjudega Saksa turul. Aastal 2010, olles omandanud selles sektoris teadmisi ja kontakte, asutati ettevõtte nimega Fintec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH. Samal aastal hakati ka vahendama Saksamaa turule Soome tootja IKI-Kiuas Oy saunaahjusid. Aasta hiljem, kevadel, alustati koostööd uuritava ettevõttega (Skamet OÜ), kelle puuküttega keriste müümiseks on neil hetkel ainuõigus Saksamaal. Aastal 2012. alustasid nad ka oma kerise tootmist, mida toodetakse kohalikus Saksamaa tehases. Hetkel esindavad nad nii elektri- kui ka puuküttega saunaahjusid. Samuti puutuvad nad igapäevaselt kokku ka gaasiga töötavate saunaahjudega (vahendavad neid oma klientidele ning organiseerivad paigaldust). Alates 2013. aastast on nad asunud Venemaa turule, kus esindavad kõigi kolme eelpool mainitud tootja puuküttega saunaahjusid (IKI-Kiuas; Skamet OÜ ja enda mudelit).

Lisaks eelpool välja toodud ettevõtetele tegi autor intervjuu ka ühe uuritava organisatsiooni juhtivtöötajaga, Skamet OÜ ühe omaniku Aleksander Gololobiga. Tema tööülesannete hulka kuulus organisatsiooni algusaastatel firma juhtimine. Nüüd on tema tööülesanded seotud ettevõttes tootmisega. Intervjuu temaga kestis ligi 30 minutit ning on lindistatud.

Autori küsitletavatest arvas üks osa, et vähemalt praegu ei ole ruumi uuele tootjale ning samuti ei ole vajadust toota eraisikutele gaasiga köetavaid saunaahje. Üks põhjendas oma vastust sellega, et kui ta vaatab oma firma müüginumbreid, siis pole tal alust arvata teistmoodi. Esialgses küsimustikus küsis autor ka iga firma käest nende müüginumbreid

toodete lõikes (gaasi-, puukütte- ja elektrisaunaahjud), kuid ükski organisatsioon ei olnud nõus neid saatma. Hiljem sai autor intervjueeritavalt (Alexander Schmidt) teada tema isikliku arvamuse, millisesse suurusjärku need numbrid aasta lõikes jääksid, kui on arvestatud ka kahte lähinaabrit (Austria ning Šveits). Sellest lähtuvalt esitas autor küsimuse ka teistele, sõnastades küsimust järgmiselt – mis oleks nende kui professionaalide arvamus üldse Saksamaa ja lähinaabrite turul müüdavate saunaahjude kohta viimase 5 aasta põhjal. Hiljem sai autor nende arvamuste põhjal keskmised arvud, mis on näidatud tabelis 5. See peaks andma teatava ülevaate hetkel turul toimuvast.

Tabel 5. Saunaahjude müüginumbrid kokku Saksamaal, Austrias ja Šveitsis, keskmiselt ühes aastas (aastatel 2009-2013).

FIRMA NIMI	Saunaahjude keskmised müüginumbrid ühes aastas (2009-2013): Saksamaal, Austrias, Šveitsis		
	Gaasiga	puuküttega	elektriga
Schwimmbad- & Saunatechnik Berlin - Versandhandel GmbH	35	2000	55000
Elsässer GmbH	70	2000	40000
FinTec Sauna- und Wellnesstechnik GmbH	45	3500	45000
KESKMISELT	50	2500	45000

Allikas: Küsimustiku vastuste baasil, autori koostatud.

Uuritavast ettevõttest saadud vastuste põhjal saab öelda, et hetkel on organisatsioon oma turule sisenemise valiku teinud sooviga eksportida, kasutades selleks partnereid väljaspoolt, kes esindaksid firmat sihtturul (Hollensen 2011; Young *et al.* 1989). Vestluses selgub ka tõsiasi, et kuna tegemist on väikeorganisatsiooniga, siis üheks põhjuseks, miks laienemist ei soovita parajasti välisinvesteeringutena teha, on kulukuse aste ning kogemuste puudumine. Lähtuvalt intervjuust ei välistata aga tulevikus välisinvesteeringuid kas ühisfirma või oma allüksusena.

Kokkuvõtvalt võib väita, et hetkel on seoses gaasiahjudega Saksamaal üks sektor katmata. Põhjustena saab antud vastustest järeldada, et esmaseks takistuseks on ahju keerukas paigaldus, mis on aeganõudev. Järgmisena on keeruline spetsialisti tellimine ja

tema tööaeg, mis tuleb kokkuvõttes kliendile 4-5 korda kulukam kui paigaldada elektriga töötav saunaahi või 2-3 korda kulukam kui soetada puuküttega keris. Neid aspekte arvesse võttes peaks uuritav ettevõtte leidma esmajärjekorras lahenduse paigaldusele. Samuti peaks ta oma turunduses ära tooma gaasiküttega saunaahju eelised: keskkonnasõbralikkus ja pikemas perspektiivis hinnavõit rahas.

2.2. Saksamaa saunaahjude turu analüüs

Selles alapunktis kirjeldab autor uuritavat turgu võttes arvesse kõiki neid aspekte, mis mõjutavad antud uurimusteemat – mida on vaja teada, et siseneda sihtturule uue tootega, milleks on gaasiga töötavad saunaahjud. Samuti analüüsib autor tagasisidena saadud vastuseid, kuidas antud vastused saaksid olla kasulikud uuritavale ettevõttele, et siseneda uue tootega sihtturule. Lisaks Saksamaa saunakultuurile uurib töö autor ka Saksamaal gaasi saadavust ja gaasi käsitlemisega kaasnevaid seaduslikke aluseid.

Väidetavalt jõudis saunakultuur Saksamaale Soome sportlaste kaudu 1936. aastal Berliini suveolümpiamängude ajal. Sportlased nõudsid oma elamistesse saunamajasid. Nende väitel võisid vastasel korral nende füüsilised võimed kannatada ning nad vajasisid enda turgutamiseks sauna külastamist. Sportlaste nõudmistele tuldi vastu ja neile ehitati saunamaja, millest võis kõik alguse saada (Spiegel online. International 2006).

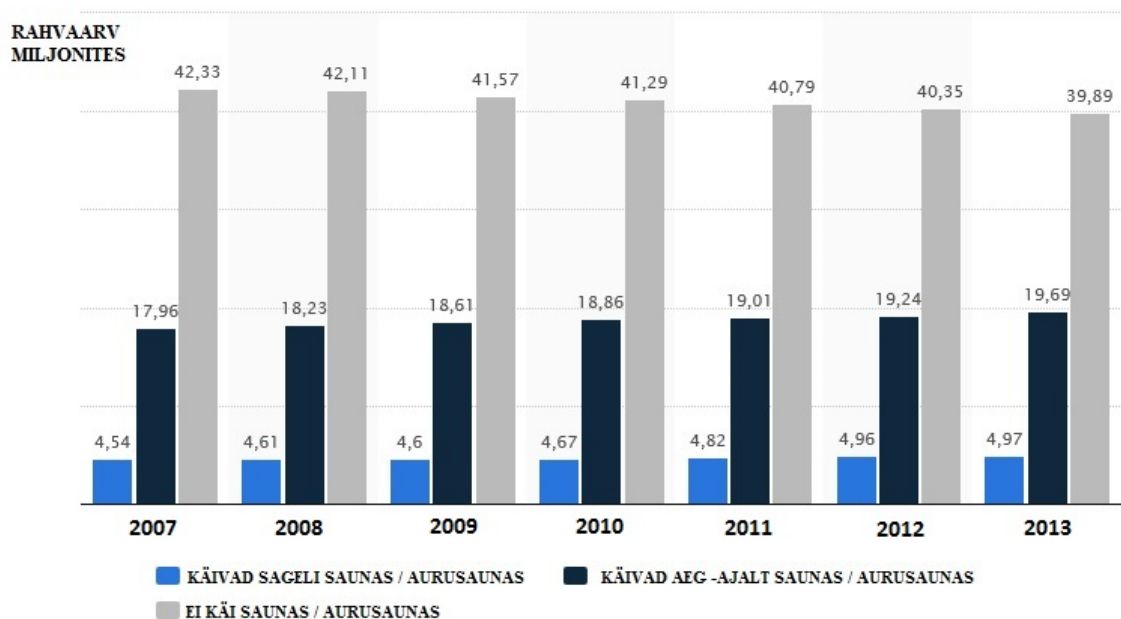
Sakslased võtavad oma lõõgastumishetki tõsiselt ja selleks üks võimalus on sauna külastus, mis on nende kultuuri oluline osa. See ei tähenda neile lihtsalt kuumuse käes 15 minutit istumist, vaid saunaskäik võtab kauem aega. Põhiliselt eelistab sakslane käia saunas alasti. Samuti ollakse alasti laval suurtemates kohtades, kus on avalikud saunad. Üldiselt ei ole ka eraldi meeste või naiste saunu, vaid seal käiakse koos. See tekitab tavaliselt kaugemalt tulnud turistide seas elevust. Tänapäeval on mõnedes kohtades küll naiste tunnid uksele kirjutatud, kuid üldiselt käivad mõlemast soost inimesed korraga saunas (Young Germany blogi 2011).

Ühissaunades ei visata leili tavaliselt ise, selleks on vastav isik (*Saunameister*), kas siis palgatud töötaja või vabatahtlik. Tema juhib ka laval seansse, poole seansi pealt ära mineja peale võidakse aga olla pahane, sest ukse avamine toob leiliruumi värsket

lisaõhku, mis alandab temperatuuri. Selleks on ka ukse peal väljas seanssi algused ja lõpud (Young Germany blogi 2011).

Aastal 2006 tehtud uuringute põhjal oli Saksamaal regulaarsete saunakülastajate arv tõusnud miljonitesse. Leiliruume koos avalike saunade, spordikeskuste ja hotellidega oli üle 12 000 ja majapidamistes oli üle 1,5 miljoni sauna (Spiegel online. International 2006).

Tänapäeval, peaaegu 8 aastat hiljem, on need numbrid jõudsalt kasvanud. Autor toob välja sakslaste sauna külastuse arvudes, aastatel 2007–2013. Andmed on võetud statistilisest andmebaasist statista.com, kus on küsitletud inimesi, kellel on olnud kokkupuude saunaga ning uuritud, milline on nende hilisem arvamus. Joonisel 8 on näha ka graafiliselt, et iga aastaga jääb järjest vähemaks inimesi, kes üldse saunu ei külasta, ja tõuseb püsivate saunakülastajate arv, mis näitab, et käesoleva töö teema on aktuaalne.



Joonis 8. Sakslaste saunas käimise harjumused (Statista, Inc baasil, autori koostatud).

Autor ei leidnud andmebaasidest ametlikke numbreid seoses saunaahjude müümisega Saksamaal viimastel aastatel, kuid uuringus osalenud organisatsioonidelt saadud

vastustest võib järeldada, et kolme lähiriigi (Saksamaa, Austria, Šveits) peale kokku ostetakse aastas keskmiselt 50 gaasiga köetavat saunaahju (mis lähevad enamasti ühiskasutatavatesse hoonetesse), 2000 puuküttel köetavat saunaahju ja 45 000 elektriga köetavat kerist (tabel 5, lk 38).

Lisaks oma avaldatud arvamusele müüginumbrite kohta, lisasid uuringus osalenud ettevõtted ka mõne kommentaari küsimuse kohta, kas gaasiga köetaval saunahjul oleks turul nende arvates tulevikku. Nende arvamused alljärgnevalt:

Carolina Hindek firmast Schwimmbad- & Saunatechnik Berlin põhjendas oma arvamust selliselt: „Hetkel müüdavatest saunaahjudest Saksamaal moodustub gaasiga köetavate saunaahjude müük keskmiselt 0,1% kogu müügist. Miks? Nende hinnatase koos keerulise paigaldusega teeb ahju liiga kulukaks. See ei meeldi lõpptarbijatele. Võrduseks: kui soetad endale elektrikerise, siis kulutad 500 eurot ahjule ja umbes 200–300 eurot paigaldusele. Kui ostad gaasiahju, siis kujuneb hinnaks orienteeruvalt 1500–2000 eurot.“

Elsässeri ostujuht Carmen Haensel arvas, et uuel organisatsioonil (eriti välisettevõttel) on keeruline siseneda Saksa turule, sest hetkel turul tegutsevatest tootjatest paljud omavad juba nn „võtmekliente“, kelle kaudu liigub palju tähtsat infot, mis võib uuele tulijale saatuslikuks saada. „Selles valdkonnas tulevad tutvused ja eelnevad referentsid kindlasti kasuks ning nende puudumine kohalikul turul võib ilma jätta nii mõnestki kliendist.“ Lisaks arvas ta, et neil tootjatel on pikaajaline koostöö ka paigaldajatega.

FinTeci juht Alexander Schmidt on aga teisel arvamusel. Tema arvates ei paku hetkel turul olevad tootjad uudseid lahendusi ning kergemaid paigaldusvõimalusi, kuigi see oleks tema arvates võimalik. „Minu arvates on hetkel suureks takistuseks nende ahjude müügis nende keerukas paigaldus. Usun, et ahju paigaldust on võimalik teha lihtsamaks ja odavamaks. Seda tehes tõuseb gaasi saunaahju müük kindlasti lähemale elektrikeristele, kuna elektri hind tõuseb väga kiiresti.“

Alexander Schmidt ütles, et praegu on Saksa turult võimalik soetada ainult väga suure võimsusega saunaahjusid, mille võimsus on kuni 200 kW. Selliseid ahje, mis oleksid

mõeldud eraisikutele, parajasti ei toodeta. Siinkohal peab autor mainima, et teised kaks väidavad, et nemad müüvad ka eraisikutele, kuid nendele, kel on juba suurem saun.

Eelnevatest vastustest võib järeldada, et uus konkurents võiks olukorda parandada. Kaks intervjuueeritavat ei näinud eraisikutes küll potentsiaalset klienti, kuna nende arvates ei ole lõpptarbijad selleks valmis ning paigaldus on liialt keeruline ja kulukas. Üks neist siiski arvas, et kui muuta paigaldust lihtsamaks, siis ajapikku võiksid osad selle kerise kasuks hakata otsustama. Uuritavale organisatsioonile võiks siit infoks olla teadamine, et keskenduda tuleb uudse mudeli väljatöötamisele. Tuleb püüda erakliente ja nende saunu ning jätta suuremad saunad ja võimsamad ahjud vähemalt esialgu oma plaanidest välja. Kogudes referentse võib tulevikus alustada koostööd ka nendega.

Saksamaa on üks suurimatest energiatarbijatest maailmas ja suurim Euroopas. Nafta tarbimiselt on ta suuruselt viies riik ja maagaasitarbimiselt kolmas riik maailmas. Saksamaa on rikas ka oma kivisöe varude poolest, kuid kuna Hiinast ja Austraaliast ostetav kivisüsi on tunduvalt odavam, siis on ta peatanud siseriiklikud kaevandused. Saksamaa impordib umbes 2/3 energiast. Seda ta kompenseerib taastuvenergia tootmise ja ekspordiga. Kui uurida erinevaid gaasivõimalusi Saksamaal, siis selgub, et tarbijatel on võimalik saada gaasi kolmel erineval viisil:

- omada oma aias mahutit, mis on paigaldatud maa alla. Sellest saab majapidamine endale vajalikud gaasivarud. Kui see saab tühjaks, siis kutsutakse kohale vastav ettevõtte, kes mahuti uuesti täidab;
- linnas asuvad tarbijad saavad ühendada oma majapidamise gaasitoru magistraaliga, mis on enamikes linnades laiali veetud;
- samuti on võimalus osta gaasi väikestes balloonides (11 kg), mis on saadaval hästi varustatud ehituspoodides.

Gaasi käitlemisel on nii ettevõtetele kui ka eraisikutele kehtestatud kindlad reeglid ja nõuded. Igaüks, eriti oskamatu inimene, ei tohi gaasisüsteeme ühendada, või veel vähem, neid remontida. Näiteks kui inimene soovib enda majapidamises luua uut gaasisüsteemi, midagi ühendada või välja vahetada, siis selleks tuleb tarbijal kutsuda

vastavat väljaõpet ja tööluba omav spetsialist. Ise ei tohi ta gaasisüsteemiga midagi teha. Inimene võib ise vahetada ainult väikeseid balloone (11 kg), mida on võimalik soetada ehituspoodidest. Üldiselt on Saksamaal gaasi kättesaadavus hästi organiseeritud. Tarbijateni on viidud piisaval määral vajalikku infot. Üheks infoallikaks on vastav koduleht, näiteks DVGW (*Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches*) koduleht, mis tõlkes tähendab Saksa gaasi- ja veevarustuse ühendust.

Sakslasele on väga tähtis oma maa toodang ehk *made in Germany* on seal kvaliteeditähis ja omamaiseid tooteid eelistatakse võõramaisele (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014). Mõne toodangu puhul on aga eelistatud ka võõramaised toodangud, nagu näiteks saunaahjud. Nende ostmisel eelistatakse põhjamaa toodangut. Enamasti on selleks Soome ettevõtete kerised. Üks põhjustest on oma koduturul tootjate nappus ning soomlaste pikaajaline turulolek ja nende kogemused saunade valdkonnas.

Saksamaa on üldiselt tugev ekspordiriik, kuid ühtlasi on suur nende impordi ostujõud. Vastavalt Maailma Kaubandusorganisatsioonile (*World Trade Organization*) on Saksamaa saanud ka mitmeid kordi „Maailma ekspordi tšempioni“ tiitli (Jeremias 2010). Enamasti ekspordib Saksamaa lõpptooteid ning impordib pooltooteid, alltöövõttu ja tooraineid. Saksamaa turul tegutseb 3,6 miljonit ettevõtet ja elanike arv on seal 82 miljonit. See loob piisava siseturu nõudluse ning võimaldab uutel ettevõtetel seal enda tooteid ja/või teenuseid müüa. Loomult on turg väljatõrjuv, s.t et kui siseneb uus ettevõtte, siis see toimub üldjuhul kellegi teise arvelt (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014). Seega tuleb turule sisenemine hoolikalt läbi mõelda ja ette valmistada.

Olulised märksõnad on Saksa turul taastuvenergia ja energiasääst (seoses elamumajandusega). Autori valitud teemas on üks pidepunkte kokkuhoid energialt, eelkõige elektrienergialt. Paljudel sakslastel, kes on saunahuvilised, on kodudes elektriga köetavad saunaahjud. Kuna elekter on aastatega kallinenud terves Euroopas, siis otsivad nemadki võimalikke alternatiive, kuidas oma igapäevaseid kulutusi minimaliseerida. Järgmisel leheküljel, tabelis 6 on näha, kui suur vahe on elektril ja gaasil Saksamaal viimasel kolmel aastal ning kui suur on vahe protsentuaalselt ning rahaliselt ühe kWh kohta.

Tabelist 6 nähtub, et kuna elekter on märgatavalt kallim (üle 70% ühe kWh kohta), siis autori arvates on reaalne võimalus, et pakkudes gaasiküttega saunaahjusid, on inimeste soovi tõttu kulusid kokku hoida otstarbekas soetada endale gaasiga töötav seade või vahetada elektriga köetav ahi gaasiga töötava vastu. Kuna Saksamaal on edukaks toimimiseks olulised märkssõnad taastuvenergia ja enegriasääst, siis autori arvates saab selle tootega rõhuda viimasele.

Tabel 6. Elektri ja gaasi hinna võrdlus Saksamaa turul aastatel 2011-2013.

SAKSAMAA 2011-2013 elektri ja gaasi vahe												
Nimetus	Elektri ühe kWh hind						Gaasi ühe kWh hind					
	Tava majapidamises (1)			Ärilisel eesmärgil (2)			Tava majapidamises (1)			Ärilisel eesmärgil (2)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Hind ühe kWh kohta €	0,25 3	0,26 0	0,29 2	0,12 5	0,12 8	0,14 3	0,05 9	0,05 9	0,06 6	0,03 3	0,03 3	0,04 0
Nimetus	Elektri ja gaasi võrdlused protsentides ja eurodes ühe kWh kohta											
	Tava majapidamises			Ärilisel eesmärgil								
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Elektri ja gaasi hinna- vahe %	76,680 %	77,308 %	77,397 %	73,600 %	74,219 %	72,028 %						
Rahaline erinevus ühe kWh kohta €	0,194 €	0,201 €	0,226 €	0,092 €	0,095 €	0,103 €						

(1) - aastane tarbimine: 2 500 kWh < tarbimine < 5 000 kWh

(2) - aastane tarbimine: 500 MWh < tarbimine < 2 000 MWh

(3) - aastane tarbimine: 5 600 kWh < tarbimine < 56 000 kWh (20-200 GJ)

(4) aastane tarbimine: 2 778 MWh < tarbimine < 27 778 MWh (10 000-100 000 GJ)

Allikas: Eurostati koduleht baasil, autori arvutused.

Hymeri teooria kohaselt on Saksamaa üks selliseid turge, kus tema meetodiga oleks võimalik edu saavutada. Seda teooriat ei soovita aga autor uuritaval organisatsioonil kasutada. Küll aga soovitab autor uuritaval ettevõttel kaasata kohalikku õigusteenust, kui hakatakse sõlmima mingeid koostööleppeid toodete edasimüümiseks. Kui uuritav ettevõtte soovib tulevikus teha välisinvesteeringuid, siis mõistlikum oleks selleks kasutada OLI mudelit. Peamiselt juba seepärast, et sakslased eelistavad kohaliku turu tooteid ning see annaks koos teadmistega suure eelise kohalike konkurentide seas.

Kasutada võiks ühisfirma rajamist, kus üks pool toodab, teine monteerib ja turustab. Kuid antud hetkel, kui ei ole selget ülevaadet ning on teadmatus turu reaktsioonist, soovitab autor ettevõttel kasutada mõnda riskivabamat meetodit. Kasutada võiks näiteks teooriat, mis uurib rahvusvahelistumist kultuuri kaudu ehk innovatsiooni teooriat, seda pigem empiirilistest uuringutest vaadatuna.

Kokkuvõtvalt peab ära mainima, et gaasiga köetavaid saunaahjusid kasutatakse enamasti äriliseks otstarbeks. Praegu on nad peamiselt kasutust leidnud suurtemates saunaruumides (enamasti spaades või üldkasutatavates saunades ehk tervisekeskustes). Siin võiks olla uuritaval ettevõttel innovaatori roll, et viia selline saunaahi ka tavamajapidamistesse, tehes selleks kliendile sobiv toode. Põhjus, miks klient peaks seda eelistama, oleks näiteks kulude kokkuhoid. Kuna enamik saunaomanikke kasutavad hetkel Saksamaal elektrikeriseid, siis viidates kulude kokkuhoiule võiksid nad oma eelistust muuta.

2.3. Saksamaa turu analüüs PESTELiga

Selles alapunktis koostab autor Saksamaa makromajandusliku keskkonna kirjelduse tuginedes PESTEL-analüüsile ja vastavalt eelpool toodud teooria punktile 1.3. Kuna tegemist on makrokeskkonda selgitava ülevaatega, kasutab autor siinkohal teiseid andmeid, mis on kättesaadavad erinevatest avalikest andmebaasidest (lisa 3).

Tuginedes punktis 1.3 lahti seletatud PESTEL-analüüsile kirjutab autor järgmisena Saksamaa makromajandusest. Saksamaa on föderaalne vabariik Kesk-Euroopas. 1949. aastast on riigi ametlik nimi *Bundesrepublik Deutschland*, eesti keeles Saksmaa Liitvabariik. Tema naaberriigid on Austria, Belgia, Holland, Luksemburg, Poola, Prantsusmaa, Šveits, Taani, Tšehhi. Pealinnaks on Berliin ja rahvaarv on pärast 2013. aastal läbiviidud rahvastikuloendamist natuke üle 80 miljoni (2010 oli rahvaarvuks 81,8 miljonit). Saksmaa on selle näitajaga Venemaa järel teine riik Euroopas.

Poliitiline keskkond. Poliitiline ülesehitus on föderaalne ja organiseeritud parlamentaarse demokraatiana. Põhiseaduse järgi määratleb Saksamaa end demokraatliku ja sotsiaalse liitriigi ning õigusriigina. Saksamaa on ÜRO, ELi, NATO ja

G8 liikmesriik. Valitsus asub pealinnas, mõned üksikud ministeeriumid asuvad aga Bonnis (endise Lääne-Saksamaa pealinnas). Riik koosneb 16 osaliselt suveräänsest liidumaast (pindalalt suurim on Baieri ja väikseim Bremeni liidumaa). Saksa ja Eesti poliitilised suhted on head, seda näitab vastastikuste külaskäikude arv mõlemalt poolt (Saksamaa Liitvabariigi Suursaatkond Tallinn).

Käesoleva töö seisukohast on väga oluline teada, et poliitilised suhted on sihtriigiga head ning lähiminevikus ei ole olnud märkimisväärsed erimeelsusi. Eesti ja Saksamaa suhted põhinevad mitmekülgasel lepingulisel alusel. Alates 01.05.2004 reguleerivad kahe riigi vahelisi majandussuhteid ELi siseturureglid ning kahepoolsed kokkulepped valdkondades, mis on liikmesriikide pädevuses (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014). Poliitiliselt on oluline Eesti ja Saksamaa vaheline koostöö ning saab väita, et Saksamaa turg pigem soosib Eesti ettevõtete laienemist nende turule. Saksamaa poliitiline olukord on hetkel stabiilne ja autor ei näe suuri taksitusi, mis raskendaksid uue tootega sisenemise sihtturule.

Skametile tehtud hinnapakumiste põhjal saab autor väita, et kui võrrelda transpordi hindu 2011. ja 2013. aastaga, siis kaupade vedu Saksamaale mööda maanteed on tõusnud ainult 4–5%. Üheks põhjuseks on kindlasti ka konkurentsi suurenemine, kuid samuti on suurenenud import lääneriikidest (Saksamaa, Itaalia, Prantsusmaa, Hispaania) Eestisse, mis soodustab kaubavedu sennapoole. Tabelis 7 on ära toodud kogu import Eestisse, mis kinnitab autori väidet, et kaupade vedu Eestisse on nendest riikidest lähiaastatel tõusnud.

Tabel 7. Import Eestisse 2010-2013.

IMPORT EESTISSE (mln eurot)				
RIIK	2010	2011	2012	2013
Saksamaa	1046	1304	1421	1056*
Itaalia	221,5	277,6	309,1	323,5
Prantsusmaa	164,4	210,1	246,8	-
Hispaania	69,2	80,2	103,2	-

* esimese 9 kuu näitaja

Prantsusmaa ja Hispaania 2013 näitajad ei olnud kajastatud

Allikas: Välisministeeriumi kodulehekülje baasil, autori koostatud.

Majanduslik keskkond. Saksamaa on nagu Euroopa majanduse jõujaam. Ta on oluline partner paljudele ELi maadele, sealhulgas ka Eestile. Kahepoolses kaubavahetuses oli Saksamaa aastatel 2011–2012 Eesti jaoks viiendaks väliskaubanduspartneriks. Saksamaa osakaal Eesti kogu kaubavahetuses oli 7,5%. Saksamaale eksporditavaks kolmeks peamiseks kaubagrupiks on masinad ja seadmed, puit ja puittooted ning muud tööstuskaubad.

Kahe riigi majandussuhted on suures osas reguleeritud ELi liikmelisusest tulenevate õiguste ja kohustustega, millest olulisemad on ühisturu põhimõtted: kaupade, teenuste, kapitali ja inimeste vaba liikumine ühisturu piirides. Lisaks põhilepingutele on Eesti ja Saksamaa vahel sõlmitud mõningad kahepoolsed majanduslepingud, millest tähtsaim on selle töö raames 2002. aastal jõustunud kokkulepe, mis lubab monteerijatel Eesti ettevõtetest püstitada palkmaju Saksamaal ja vastupidi (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014). See koostöölepe annab autorile võimaluse uuritavale organisatsioonile ühe lahendusena välja pakkude ka koostöövõimalust juba kodumaiste palkmajade tootjatega, kes saavad oma projektides välja pakkuda kliendile sobiva saunaahju, mis töötab gaasiga ning sobib ka nende toodetud majadesse.

Kahepoolsete kaubandussuhete positiivsele kujunemisele aitavad kaasa majandusesindused nii Eestis kui ka Saksamaal. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusel (edaspidi EAS) on Hamburgis esindus ja tema ülesandeks on vahendada kontakte Eesti ja Saksa ettevõtjatele vahel.

Saksamaal on ettevõtluseks loodud mitmeid erinevaid vorme, need jagatakse kolme rühma: täisühingu tüüpi ettevõtted (*Personenunternehmen*), kapitaliühingud (*Kapitalgesellschaften*) ja välismaa äriühingu filiaalid (*Zweigniederlassungen*). Uuritavale organisatsioonile soovitab autor kasutada alguses otsest ekspordi, kus tootja ise oma toodangut edasimüüjatele ekspordib (Hollensen 2011). Selleks, et leida endale edasimüüjaid, on mitmeid võimalusi. Autor toob järgmisel leheküljel olevas tabelis 8 mõningad näited, kust neid võib leida.

Tabel 8. Edasimüüja otsimise võimalused Saksamaa turul.

NIMETUS	ISELOOMUSTUS	KODULEHT
Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	Eestist kaupu importida soovivate välisettevõtete andmekogud	www.estonianexport.ee
Saksamaa kaubandus-tööstuskoda	Ülevaatlikumaks võimaluseks kontaktide leidmisel Saksamaal	www.dihk.de
Saksa Kaubanduse ja Investeeringute Agentuur	Organisatsioon, kelle ülesanne on aidata välisettevõtteid investeeringute tegemisel Saksamaale	www.gtai.de
Saksa Kaubandusesindajate ja Agentide Liit	On mõeldud importijatele, hulgi- ja jaekaupmeestele. Võimalik leida uusi müügikanaleid ja saada ülevaade kaubanduskettidest	http://en.cdh.de
Increon GmbH	Sobiv koht müügiesindaja leidmiseks või oma pakumise sisestamiseks kaubandusesindajate online-platvormile	www.handelsvertreter.de
Saksa Kaubandusettevõtete Keskliit	Toetab välismaa ettevõtteid kontakti loomisel sobivate müügipartneritega	www.mittelstandsverbund.de
Turu- ja tarbijauuringud	Võimalik läbi viia erinevaid turu- ja tarbijauuringuid, mis on küll kallid aga sisaldavad kasulikku teavet	www.gfk.com http://de.nielsen.com
Messid ja näitused	Ülevaade Saksamaa messikalendrist	www.auma.de
Ettevõtete tausta kontroll	Krediidiinfo päringuid ettevõtete ja eraisikute kohta	https://www.schufa.de
Alibaba.com	Oma toodete ülespaneku võimalus ning potentsiaalsete koostöö partnerite leidmine	www.alibaba.com

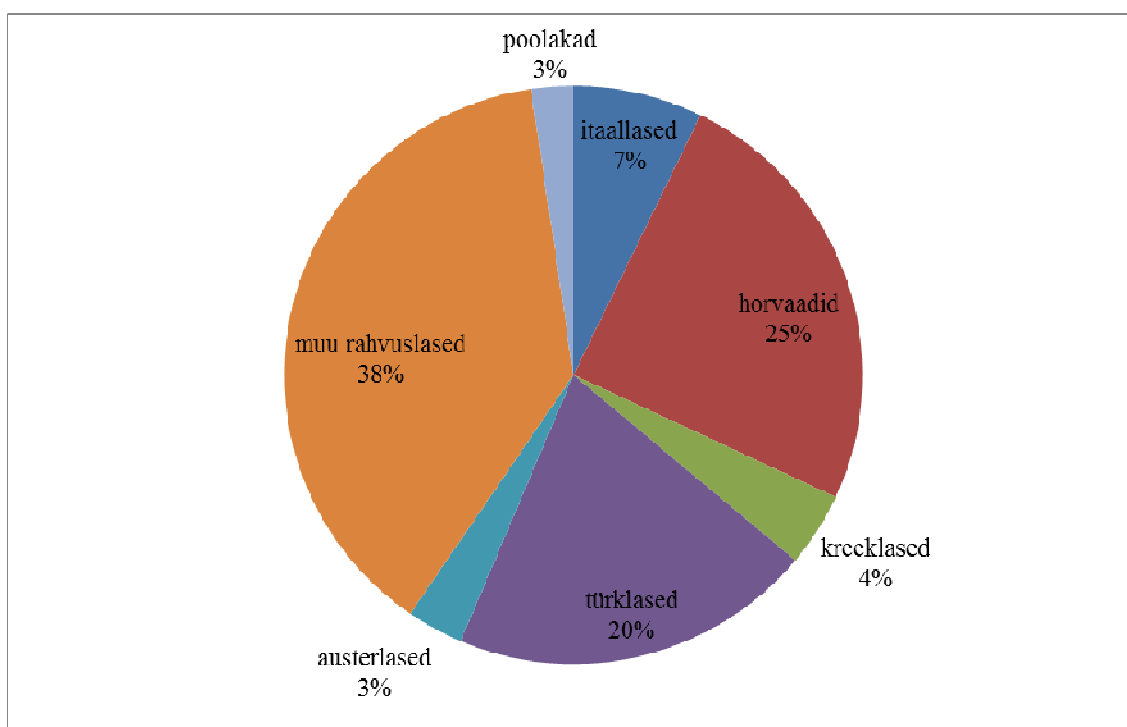
Allikas: Välisministeeriumi kodulehekülje baasil, autori täiendatud.

Sotsiaalne keskkond. Saksamaa lähtub oma majanduspoliitikas sotsiaalse turumajanduse põhimõtetest. Rahvastikutihedus on keskmiselt 229 inimest km² kohta. Seda, et tööhõive suurendamine ja töötute arvu vähendamine on olnud erinevate Saksa valitsuste üks eesmärke, näitab ka see, et erilisi piiranguid ei tehta ka neile välisettevõtetele, kes tooksid täiendavat tööd rahvale. Alates 2011. aastast on töötuse määr püsinud 6 kuni 7% juures. Aastaks 2014 prognoositakse töötute arvu suurenemist ja seda mitte töökohdade vähenemise, vaid pigem suureneva sisserände tõttu (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014).

Eurostati andmetel elab Saksamaal neid, kes on sündinud väljaspool riiki, ligikaudu 10%. Mõndade arvates on see number aga veelgi suurem. 2014. aasta jaanuaris tunnistas Angela Merkel, et immigratsioon on Euroopa suurima majanduse käimashoidmiseks vältimatu. Tabelis 9 on näha, kuidas võõrrahvaste protsendid on Saksamaal jaotunud. Kokku elab Saksamaal 2013. aasta lõpu seisuga 7,6 miljonit võõrrahvuslast. Selle töö seisukohalt tuleb suur võõrrahvaste elamine Saksamaal ainult kasuks, sest nende seas on ka neid rahvusi, kellele saunakultuur ei ole võõras.

Tehnoloogiline keskkond. Saksamaa tööstus on viimastel aastatel üha enam suunanud oma ressursid ja tehnoloogia keskkonnaga seotud teemadele. Näiteks eeldatakse, et aastaks 2020 edestab Saksamaa keskkonnatehnoloogiatööstus oma müüginumbritelt nii masinaehitust kui ka autotööstust. Suurematest tööstusriikidest on Saksamaal enim arenenud keskkonnatehnoloogia tööstuseharu näiteks sellistes valdkondades nagu kasvuhoonegaasid ja taastuvenergia.

Tabel 9. Saksamaal elavad erirahvuslased protsentuaalselt.



Allikas: Destatis kodulehekülje 2014 baasil, autori koostatud.

Käesolevas töös on oluline roll ka keskkonnal, kuna gaas on keskkonnasõbralikum kui elekter. Samuti kinnitavad osad Saksamaa statistikanäitajad, et gaasi kasutatakse seal rohkem kui elektrit. Näiteks kasutati aastatel 2009–2011 koduses majapidamises temperatuuri reguleerimiseks igal aastal gaasi keskmiselt 260 mld kWh ja elektrit 140 mld kWh. Need arvud näitavad, et saksa inimene eelistab juba praegu gaasi elektrile peamiselt suure hinnaerinevuse pärast.

Keskkondlik keskkond. Saksamaale on väga oluline taastuvenergia ning energiasääst (nii elamumajanduses kui ka erinevates tootmisprotsessides). Näitena võiks tuua ühe seaduse, mis on Saksamaal erinev kui enamustes teistes ELi maades. Nimelt toodab uuritav ettevõtte puukütteil saunaahjusid ja alates 01.07.2012 on kõikidel tootjatel, kes soovivad oma puuküttega keriseid ELs müüa, kohustuslik lasta oma tooteid testida. Need testid tuleb teha mõnes akrediteeritud laboris, mis on heaks kiidetud vastava komisjoni poolt ning on mis lubatud selle standardi (EN 15821:2010) katseid läbi viima. Kui toode ei vasta normidele, tuleb seda vajadusel parendada. Näiteks ahju põlemise ajal väljuvad CO gaasid ei tohi ületada standardis olevaid norme. Kõikides EL maades kehtivad ühesed normid, välja arvatud Saksamaal ja Suurbritannias, kus on näiteks sellesama normi piirmäära muudetud, ehk teisisõnu, CO tase on viidud veel madalamale ning samuti on nõutud, et ahjust väljatuleva tolmu protsent oleks väga madal (teistes maades ei ole seda üldse nõutud).

Samuti soovivad sakslased ennast näidata ka väljapoole. Selleks on neil näiteks loodud väliskaubanduse ja investeringute edendamise organisatsioon. Selle ülesandeks on turundada Saksamaad välismaal kui soodsat majanduse ja tehnoloogia asukohta ning aidata välisettevõtteid investeringute tegemisel riiki. Käesolev magistr töö võib olla selleks üheks näiteks, et uuritava organisatsiooni uue tootega on võimalik klientidel säästa energiat ja olla loodussõbralikum.

Seaduslik keskkond. Saksamaa õigussüsteem on lähedane Eesti õigussüsteemile. Näiteks on Eesti asjaõigusseadus ja äriõigusseadustik saanud alguse Saksamaa vastavatest õiguslikest alustest. Äriseadustik on Saksamaal liialt ülereguleeritud ning selle lihtsustamisega tegelevad viimasel ajal ka erinevad institutsioonid.

Soovitav on suuremate koostöölepingute sõlmimisel või enda ettevõtte alustamisel kasutada sealse kohaliku õigusteenuse abi. See võib olla küll kulukas, kuid professionaali kasutamata jätmisel võib hiljem olla palju rohkem probleeme ning arusaamatusi. Eesti ja Saksamaa vahel puudub õigusabileping, seega on soovitatav lepingusse kirjutada punkt, et vaidluste lahendamise asukohaks on mõni kolmas riik (Välisministeeriumi kodulehekülj 2014).

Kokkuvõtvalt kui lähtuda PESTEL-analüüsist on uuritaval organisatsioonil kõik eeldused minna uue tootega turule. Selleks tuleks firmal järgida mõningaid erinevusi turudel, mis on ka eespool ära toodud. Uute organisatsioonide seisukohast on aga positiivne see, et Saksa õigussüsteem ei tee vahet välismaistel ja kohalikel investoritel. Seega on uue ettevõtte asutamisel või investeeringute tegemisel võrdsed võimalused kohalikega, sest kõigile kehtivad samad tingimused.

2.4. Järeldused, ettepanekud, ekspordiplaani ülesehitus

Eelmises kahes alapunktis analüüsis autor sihtturu hetkeolukorda, vajadusi ning uuritava organisatsiooni võimalusi sihtturule sisenemisel. Käesolevas alapunktis teeb autor järeldusi ja ettepanekuid, tuginedes teooria osas väljatoodule, mis puudutab sihtturu analüüsi ja turunduslikke aspekte. Autor annab veel soovitusi ekspordiplaani ülesehituseks.

Skamet OÜ on lähiminevikus vähemalt korra kokku puutunud sihtturule minemisel ekspordiplaani koostamisega ja teinud sellest ka dokumendi. Tookord koostati ekspordiplaan Poola turule sisenemiseks 2011.-2013. aastal. Dokument analüüsis sisenemist uuele turule ettevõtte olemasoleva toodetega – nendeks olid puuküttega saunaahjud ja nende lisad. Dokument koostati EASile sooviga saada toetust. Siinkohal peab ära mainima, et ettevõtte taotlust toona ei rahuldatud ja organisatsioon otsustas sihtturule mineku edasi lükata. Väga täpseid selgitusi taotluse tagasilükkamise kohta EASist ei antud, kuid hilisemal ettevõtte koosolekul võis arutluste põhjal oletada, et üheks põhjuseks olid ebaselge tegevuskava ja eesmärgid uuel sihturul.

Ekspordiplaani kirjutab ettevõtte töötaja, kes ei osalenud aktiivselt firma igapäevatoos ning probleemiks võis saada kommunikatsioon firma juhtkonnaga. Ettevõttes ei pööratud toona piisavalt tähelepanu eesmärkidele ning tegevuskavale, s.t et plaan koostati küll paberil, kuid arvestamata jäeti firma vajadused. Sellest sai ettevõtte aga hea õppetunni ja soovitusi tulevikus teisiti tegutsemiseks. Igale sihtturule minnes tuleks ühiselt, koos asjaosalistega paika panna põhjendatud ja selged eesmärgid ning korralikult läbimõeldud tegevuskava (Li, Dimitratos 2013). Töö autor leiab, et järgmine ekspordiplaan töötatakse välja ettevõttesiseselt kõiki asjaosalisi kaasates, et lõpptulemusena saada dokument, mis reaalselt peegeldab ettevõtte plaane ja eesmärke sihtturul.

Uue sihtturu hetkevajadusi (gaasi saunaahjud eramajapidamistes) arvestades soovib autor kasutada ettevõttel innovatsioonimudelit, mis jaguneb viide kategooriasse: koduturu turundus, tegevused enne eksporti, eksperimentaalne eksport, aktiivne ja pühendunud eksport (Cavusgil 1984). Pärast esimest etappi peaks ettevõtte otsustama, kas on mõtet minna antud tootega väljapoole või vajab see veel aega koduturul eksperimenteerimiseks ja täiustamiseks, ning kui see valmisolek on saavutatud, tuleks teha ekspordiplaan ja minna uuele sihtturule. Kui jõutakse kolmandasse ja neljandasse faasi, tuleks otsida kas uusi edasimüüjaid või kasutada olemasolevat partnerit, kelle kaudu alustada uue toote eksporti ning viia see stabiilseks (Li, Dimitratos 2013). Viienda faasi võimalused võiksid olla ekspordiplaani sisse kirjutatud, kuna pikemas perspektiivis võib tekkida vajadus teha sihtturule kas oma müügifiliaal või rajada oma tootmisüksus (Cavusgil 1980).

Teooria osas kirjeldati makrokeskkonna analüüsi olulisust. Seda peab tegema iga organisatsioon, kes läheb esmakordselt uuele turule või siseneb juba töötavale turule uue tootega. Igal juhul on vaja esmalt analüüsida kõiki aspekte, mis võivad mõjutada ettevõtte arengut sihtturul. Analüüsida tuleks ka selliseid punkte, mis esmapilgul ei tundu ettevõtet mõjutavat, kuna hiljem võib analüüsimise käigus kerkida esile ootamatuid fakte.

Saksamaa on üldiselt Eesti ettevõtjatele hea turg, kus äri ajada ja kuhu siseneda oma toodete ja/või teenustega. Poliitiliselt on ta tugev ja põhiseaduse järgi määratleb end

õigusriigina, mis on sobilik võõramaa ettevõtjatele, kes ei pea ennast tundma kehvemas postitsioonis. Majanduslikult asuvad näiteks nii Eestis kui ka Saksamaal mõlema riigi majandusesindused ning lisaks on sihtriigis veel EASi esindus. Sotsiaalsuse poolest selgus samuti, et saksa inimesed armastavad käia saunas ja nende inimeste arv, kes saunu regulaarselt külastavad, on jätkuvalt kasvamas ja ei näita languse märke. Lisaks elab Saksamaal palju immigrante, kelle kodumaal on saunakultuur kõrgelt hinnatud. Tehnoloogilises sektoris on Saksamaa üks enim arenenud riike Euroopas, mis omakorda tähendab suure hulga energia kulutamist, mis annab võimaluse erinevateks vahenditeks, mis seda kulu alla viiksid. Erinevate seaduslike aspektide kaudu, mis enamasti on väga rangelt jälgitavad, viiakse alla ka keskkonnaga seotud norme, kasutades arenenud tehnoloogiat.

Intervjueeritavatest jäi mulje, et vähemalt hetkel ei ole mõtet siseneda sihtturule samasuguste mudelitega, sest nõudlus nende järele on äärmiselt väike ning enamus valmistatavast toodangust läheb suurtesse saunadesse, mis asuvad järgmistes kohtades:

- spaad,
- vee- ja saunakeskused,
- spordisaalid,
- majutusasutused.

Eraisikud ostavad selliseid ahjusid oma eramutesse äärmiselt vähe, peamiselt teeb seda vaid rikkam tarbijaskond. Samuti sai autor tänu intervjuudele teada, et enamus suurematest niinimetatud „võtmeklientidest“ on püsivates ja pikaajalistes kliendisuhetes juba praegu turul tegutsevate firmadega. Nii märkis näiteks Carolina Hindek, Schwimmbad & Saunatechnik Berlin – Versandhandel GmbH esindaja, et tema ülemus, üks firma omanikke, kuulub ka ühe tervisekompleksi osanike ringi.

Gaasiga köetavate saunaahjudega Saksa turule sisenemisele andsid uuringus osalenud ettevõtjad autori arvates negatiivset tagasisidet. Enamike arvates ei ole sellel sihtturul kohta uuele ettevõttele, eriti veel välismaisele, kes tegeleks gaasiküttega saunaahjude

müügiga Saksamaal. Sellegipoolest saab autor antud tagasisidele toetudes oletada, et samas sektoris on üks osa katmata, s.o eraisikute saunade varustamine gaasiküttega saunaahjudega. Vähemalt üks intervjuueeritavatest pidas seda tarbijaskonda potentsiaalseks. Siinkohal peab mainima, et kui sellesse sektoris siseneda, siis tuleks uuritaval organisatsioonil arendada uus toode, mis oleks kliendisõbralikum nii välimuse, omaduste kui ka paigalduse poolest.

Ekspordiplaani või strateegia väljatöötamist enne turule minemist, kas esmakordselt või samale turule uue tootega, soovivad paljud: nt Reid, Albaum, Mintzberg, Gavusgil. Neist osade arvates on mõttekas eelnevalt analüüsida erinevaid osi ning analüüs kirja panna (Reid 1981; Albaum 1998). Enamike ettevõtete tegevussuunad on erinevad: kes mida teeb, kuhu ja millega on plaan siseneda. Ekspordiplaan tuleb koostada vastavalt iga firma soovidele ja sellele, millisele sihtturule sisenetakse ning millega. Tabelis 10 toob autor ära mõned eeldused, mis on vajalikud, et sihtturule uue tootega siseneda.

Tabel 10. Näidis ekspordiplaani ülesehitusest uuele sihtturule sisenemiseks

EKSPORDIPLAANI ÜLESEHITUSE 11 PUNKTI	
1. SISSEJUHATUS	Ettevõtte lühikirjeldus
	Kokkuvõtte ekspordiplaanist
2. VISIOON, MISSIOON, EESMÄRGID	
3. EKSPORDITAV TOODE	
4. TOOTMIS- JA TEENINDUSPROTSESSID. TOOTE OMAHIND	
5. ÄRIKESKKONNA ANALÜÜS	Väliskeskkond
	Ettevõtte sisekeskkond
6. TEGEVUSHARU ANALÜÜS	Turg, kliendid ja konkurents
	Sisenemisbarjäärid
7. SWOT ANALÜÜS	
8. TURUNDUSSTRATEEGIA	Turundusmeetmed
	Sihtturu müügieesmärgid toodete lõikes
9. RISKIANALÜÜS	
10. FINANTSPROGNOOSID	Müügiproгноos
	Kasumi ja rahavoogude progноos
	Investeeringute analüüs
	Projekti tasuvusarvutused
11. EKSPORDIPLAANI ELLUVIIMISE TEGEVUSKAVA	Tegevuskava
	Projekti eelarve
	Rahavoogude aruanne
	Kasumiaruanne

Allikas: Autori koostatud.

Vastavalt teoorias kajastatud Reidi (1981) ja Albaumi (1998) kirjutatule on vajalikud nii ettevõtte sisemised kui ka välised tegurid, mis mõjutavad eksporti. Arvesse on vaja võtta uue toote vajalikkust, turu valmisolekut, olemasolevat konkurentsi, makromajanduslikke aspekte ning samuti on vajalik teha ka SWOT-analüüs (Havergal, Edmonstone 1999). Tuleb teha ka riskianalüüs ning proovida neid hajutada (Albaum *et al.* 1998). Võib tekkida oht, et ettevõtte enda arvates on tegu väga hea tootega, kuid tegelikkuses ei ole seda enamusele vaja ning organisatsioon kaotab sellega palju enda ressursse, mis võivad halvata olemasolevaid ettevõtte turge. Kindlasti ei tohi karta olemasolevate puuduste kirjeldamist, sest vaid nii saab neid parendada ja ennetada.

Autori arvates oleks organisatsioonil tulevikus mõistlik kasutada OLI-mudelit, kus on näiteks ühisfirma kujul kokku viidud Põhjamaade professionaalide pikaajalised kogemused saunaahjude tootmisel (Dunning 2000) ning Saksamaal lõpptoote valmimine, mis looks Saksa kliendi jaoks usaldust, kuivõrd neile on oluline nende endi kaubamärk – *made in Germany* (Välisministeeriumi kodulehekülg 2014). Intervjuud tehes selgus, et alguses, kui mindi Saksamaa turule, kasutati Uppsala mudelit (Johanson, Vahlne 1977), mis on mõeldud peamiselt VKEle ning mille areng toimub samm-sammult (vt joonis 2, lk 15). Oma toodet eksporditi ühele partnerile, siis teisele ning nii õpiti turgu tundma. Põhjustena, miks selle mudeliga edasi ei mindud, võib näha konkurentide rohkust Saksa turul ning väiksemat nõudlust nende toodete järgi, mida sinna tarniti (puuküttel saunaahjud).

Vastavalt tekkinud olukorrale otsustati, et investeringuid ei tõsteta selle tasemeni ja ei looda oma tootmisüksust. Otsustati, et jätkatakse olemasolevate toodete müügiga ning samuti proovitakse minna turule uue tootega. Seega muudeti oma strateegiat. Ajapikku saadi turust aimu, kuna suurenesid teadmised ja kogemused (Luostarinen, Welch 1997). Selline tegutsemisviis on omane Helsingi mudelile (POM-mudel). Uuritav organisatsiooni ei iseloomusta väljend, rahvusvaheliselt sündinud (*born global*). Nemad hakkasid esialgu arenema koduturu toel ja rahvusvahelistumisele pöörduti tähelepanu alles tootlikkuse suurenemisel (Oviatt, McDougall 1994). Kuid töös on selle äramärkimisel oma roll, et anda aimu, milliseid mudeleid organisatsioonid üldse kasutavad ning miks osadele see sobib, teistele mitte.

Tuginedes töös olevale infole ja küsimustikest ning intervjuudest saadud vastustele esitab autor järgmised soovitusel uuritava organisatsioonile seoses uue projektiga, milleks on Skameti uue toote, gaasiküttega saunaahjude rahvusvahelistumise protsess Saksamaa turule:

- Esmalt analüüsida juhatuse koosolekul, kas seda projekti oleks organisatsioonile üldse vaja ning millised kasutegurid oleksid selle projekti lõppedes firmale.
- Koostada projektimeeskond ning määrata vastutav isik, kes hakkab seda projekti juhtima.
- Prognoosida projekti eelarve, uurida võimalusi selle teostamiseks ja koostada ajakava.
- Töötada välja uus saunaahju mudel, mis on mõeldud erasaunadele ja mis töötab gaasiküttel. Märksõnadeks on kubatuur 10–20m³ ning saunaahju hilisem paigalduse ja hoolduse lihtsus, mis vähendaks tarbija kulutusi.
- Koostada võrdlustabelid, kus on selgelt näha gaasiküttega saunaahjude kasutegureid nii keskkonna kui ka rahalises mõistes.
- Pärast uue mudeli väljatöötamist alustada uue mudeli turustamisega kohalikul turul (ajaliselt 1–2 aastat). Teha saadud tagasisidest järeldusi ning toodet parendada.
- Koostada ekspordiplaan, kuhu kirjutada sisse erinevad stsenaariumid, mida teha tagasilöökide korral.
- Pärast edukat turundust ja vajalikku tagasisidet kohalikul turul laieneda Saksamaa sihtturule, tehes koostööd olemasoleva partneriga, kellel on piisavalt kogemusi gaasiküttega saunaahjude müümisel ja teenindamisel.

Autor leiab, et kõige olulisem on sihtturule sisenemise puhul aeg ja ressursid. Organisatsioonil tuleb põhjalikult läbi mõelda oma sammud selles suunas ja teha seda süsteemselt. Tuleb analüüsida, kas on olemas vajaminevaid ressursse ja teadmisi, sest

vajalik võib olla uue toote arendamine. Hiljem peaks toimuma 1–2 aastane periood, mis on mõeldud katsetamisele/testimisele koduturul. Alles pärast seda võiks mõelda sisenemisele sama tootega uuele turule, tehes selleks läbimõeldud ekspordiplaani. Kogu protsess on aeganõudev ja kulukas. Protsessi kiirendades võib aga tekkida vigu, mida hiljem parandada on raskem kui mitte võimatu. Lisaks võib see organisatsioonile kallimaks maksma minna kui eeldatud.

KOKKUVÕTE

Skamet OÜ ei tegelenud kohe alguses oma toodete aktiivse eksportimisega. Tootmise alguses keskenduti siseturu teenindamisele. Eelmise ettevõtte ülesostmisega (Härma metall OÜ, 2006. aasta alguses) saadi kaasa osaline kliendibaas, kus oli kliente ka välisriikidest, nendega jätkati koostööd. Hiljem on ettevõtte välisturgudele sisenenud peamiselt mittesüsteemaatilisel viisil. Kliente on saadud juhuslikult ning selle tulemusel on mõnel turul saavutatud edu, teistel mitte. Autori arvamuse kohaselt tuleb sellist olukorda tulevikus vältida. Autori soovitus on, et kui organisatsioonil on soovi siseneda mõnele välisturule, olgu selleks kas Saksamaa või mõni muu turg, siis tuleks seda teha läbimõeldult ehk süstemaatiliselt. Sellisel juhul on ka suurem tõenäosus, et ärisuhe kestab kauem ja nii, et see rahuldab mõlemaid pooli rahuldatuna ning risk siseneval ettevõttel suurt kahju saada on väiksem.

Magistritöö käigus tehti ka mõningaid ettepanekuid, milliseid mudeleid võiks uuritav organisatsioon kasutada ning kuidas võiks olla ettevõtte ekspordiplaan üles ehitatud. Skamet OÜ on eelneva tegutsemise jooksul vähemalt ühel korral koostanud ekspordiplaani. See oli Poola turule sisenemiseks. Võib öelda, et see Poola sisenemiseks tehtud ekspordiplaani projekt ei osutunud firma jaoks edukaks, kuna sellele loodeti saada EASist toetust, mida aga ei saadud ning seetõttu jäeti ära ka sisenemine sihtturule. Samas näitas selle plaani koostamine ettevõttele, millised on sihtturu negatiivsed pooled, mis oleksid võinud tulla välja hiljem ning tekitanud ettevõttele võibolla hiljem isegi suuremat kahju. Siit võib järeldada, et organisatsioon peaks oma järgmist ekspordiplaani koostades pöörama rohkem tähelepanu kõikidele punktidele (näidatud ära tabelis 10). Samuti peaks ettevõtte kirjutama enda plaani sisse ka võimalikud stsenaariumid, mida teha siis, kui projekt ei osutu nii edukaks. Selle abil võib organisatsioon hoida kokku oma ressursse.

Autor on valinud töö teoreetilise osa käsitlemiseks enim tuntumad rahvusvahelistumise meetodid, mis on seotud uuritava ettevõttega ning mis võiksid firmale tulevikus sobida. Uuritud on kahte suunda:

- Meetodid otseste välisinvesteeringute kaudu.
- Astmelised meetodid.

Otseseid välisinvesteeringuid kirjeldas autor oma töös selleks, et saada aru, millistele organisatsioonidele need meetodid enim sobivad. Hiljem selgus, et enamus nendest teooriatest sobivad suurtematele organisatsioonidele, kuna nendel on rohkem erinevaid ressursse ning kogemusi ja teadmisi. Siiski leidis autor, et kui uuritav organisatsioon otsustab minna Saksamaa turule oma uue tootega välisinvesteeringute teooria kaudu, siis sellisel juhul sobiks sisenemisel kasutada OLI-mudelit. See võimaldaks firmal vähemalt ühes punktis omada samasugust konkurentsieelist kui teistel hetkel turul tegutsevatel konkurentidel (Dunning 2000). Kuna PESTEL-analüüsist selgus, et Saksamaa turul võivad teatud eelist omada niinimetud omamaa tooted, siis sellise lähenemisega võiks lihtsustada turule sisenemist. Samas tuleb siin ära märkida, et kui kasutada sellist lähenemisviisi on organisatsioonil suurem risk kaotada rohkem ressursse, kui kasutades mõnda astmelist meetodit.

Riskivabamaks mudeliks oleks ettevõttele kas Uppsala või Helsingi mudeli kasutamine. Need mudelid on küll oma olemuselt väga sarnased. Helsingi POM-mudeli kohaselt toimuvad strateegiates ajapikku dünaamilised muutused, sest teadmised ja kogemused on suurenenud (Luostarinen 1989). Sellest lähtudes sobiks uuritavale ettevõttele pigem Helsingi mudel, sest organisatsioon saab siis jooksvalt oma mudelit vahetada. Selle kasuks räägib veel see, et ettevõtte on juba oma tegutsemise aastate jooksul ka varasemalt eksportinud Saksamaale ning tal on juba mingisugused kogemused sihtturust olemas, mis võiksid sobida ka hiljem selle mudeli rakendamisel. Kuna tegemist on uue tootega turul, siis POM-mudelit kasutades saab organisatsioon jooksvalt muuta oma tegevusi ja/või toodet kohe alguses. Näiteks pärast seda, kui on saadud esmast tagasisidet oma toote lõppkasutajatelt. Lisaks on klientidelt saadud tagasiside põhjal

võimalik oma sisenemise otsuseid korrigeerida või üldse sisenemine peatada ning vahepeal turult taanduda, et uuesti siseneda (Welch, Luostarinen 1988).

Kuna ettevõtte kasutab sisenemisel niinimetatud innovaatori rolli, siis oleksid nad sihtturul sellises turunišis, mida olemasolevad konkurendid ei teeninda. Sel juhul ei pruugi tõenäoliselt olla tootjariigil nii suurt tähtsust ja lõppkliendid võivad toote kiiremini omaks võtta. Selle elluviimiseks oleks vaja esmalt organisatsioonil välja töötada lisaks ekspordiplaanile ka uue toote arendusplaani ning tegevuskava. Autor soovib teha erinevaid teste uue tootega koduturul, kus ei ole vigade parandamine organisatsioonile nii kulukas. Ettevõttele on positiivne osa selle lähenemise juures see, et pikemas perspektiivis aitab selline tegutsemine kokku hoida ressursse. Negatiivne aga see, et ettevõttel läheb selle projektiga kauem aega, kuhu peab kulutama enda erinevaid ressursse, vahepeal kasu saamata.

Hollenseni teooria põhjal saab tänapäeval eksportimist liigitada kolme suuremasse rühma: kaudne, otsene ja ühine eksport. Nendest kolmest peaks olema võimalik igal ettevõttel endale välja valida sobivaim. Meeles peab pidama, et ükskõik milline see valitud meetod ka ei oleks, iga firma peab arvestama võimalusega, et valitud meetod ei pruugi olla kestav ning võib ajas muutuda (Hollensen 2011). Uuritavat organisatsiooni iseloomustab hetkel enam otsene eksport. Selle mudeli sarnaselt on ta siiani eksportinud ja oma tegevusi koordineerinud. Tal on välisriikides välja kujunenud oma edasimüüjaid, kelle kaudu oma toodangut turustatakse. Selline tegutsemisviis on siiani ettevõttel toiminud ning sellest lähtuvalt soovib autor firmal sama strateegiat jätkata ka edaspidi.

Töö viimases, teoreetilises osas vaadati PESTEL-analüüsi rolli, mis on vajalik igale organisatsioonile. Selle järgi saab hiljem teha vastavaid otsuseid, mis on vajalikud turule sisenemiseks. Teises, empiirilises osas tegi autor ka makromajandusliku analüüsi Saksamaa turule ja tõi välja peamiselt selle, et majanduslikest aspektidest lähtuvalt on uuritaval firmal sisenemine õigustatud. Samuti sai autor kinnitust oma seisukohtadele, et kuna elektrienergia hind tõuseb iga aastaga ning elektri hind on gaasiga võrreldes kordades kallim gaasiga võrreldes, siis võivad seoses uue tootega osa inimesi enda eelistusi muuta ja vahetada oma valduses olev elektrikeris gaasiküttel saunaahju vastu. Samuti tuli analüüsist välja, et sisenemisel tuleb hoolikalt koostada kokkulepped ja

kasutada selleks kohalike õigusinstitutsioonide abi. Nende teenuste kasutamine on küll organisatsioonile kulukas, kuid hiljem, kui koostööpartneritega tekivad erimeelsused, tasuvad korralikult koostatud tingimused ennast majanduslikult ära. Selle põhjal võib järeldada, et uuritav sihtturg on oma olemuselt vastuvõtlik uutele Eesti ettevõtetele ning ületamatuid barjääre ei tuvastatud. Saksa turul koheldakse majanduslikus mõistes kõiki turul tegutsemist alustavaid ettevõtteid sarnaselt, hoolimata sellest, kas tegemist on kohaliku- või välisettevõttega.

Magistritöö jätkuks võiks uurida lisaks ka Saksamaal tegutsevaid organisatsioone, kes paigaldavad sihtturul klientide kodudesse gaasiseadmeid. Neilt võiks uurida kuidas lõppkliendid on üldiselt gaasi suhtes meelestatud. Näiteks milline on nende usaldus gaasiseadmete vastu? Samuti võiks uurida ka teisi saunaahjude vahendajaid/müüjaid Saksmaal, kes on spetsialiseerunud peamiselt elektri- ja puukeristele. Millist tagasisidet on nemad saanud lõppklientidelt gaasiga saunaahjude kohta? Samuti võiks selles alapunktis, kus analüüsitakse mingit sihtturgu PESTELiga, tulevikus proovida seda kombineerida näiteks uuritava organisatsiooni SWOTiga.

Töö tulemus peaks andma ettekujutuse uuritavale organisatsioonile, kuidas siseneda Saksa turule oma uue tootega, milleks on gaasiga töötavad saunaahjud. Autor tõi välja ka punktis 2.4 täpsed sammud uuritavale organisatsioonile, milline võiks olla ettevõtte edasine tegevus. Üheks tähtsamaks soovitusena ettevõttele võiks olla, et enne testida oma uut toodet koduturul ja analüüsida esmalt kohalike klientide valmisolekut ning alles siis hakata sisenema sihtturule.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Agarwal, J. P.** Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1980, 116. köide, lk. 739–773.
2. **Albaum, G., Strandkov, J., Duerr, E.** International Marketing and Export Management, 3th ed. Wokingham: Addison-Wesley, 1998.
3. **Albaum, G., Duerr, E. Strandkov, J.** International Marketing and Export Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2005.
4. **Albaum, G., Duerr, E.** International Marketing and Export Management. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2011.
5. **Bradley, F.** International Marketing Strategy, 2nd edition. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995.
6. **Beijeneman, L.** De-internationalization of Small and Medium Sized Enterprises. International Business Strategy. Linnæus University. School of Business and Economics, 2013.
7. **Benito, G., Welch, L.** De-Internationalization. *Management International Review*, 1997, 37 (2), 7-25.
8. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.** „Born-again global“ firms. An extension to the „born global“ phenomenon.- *Journal of International Management*, 2001, Vol. 7, No. 3, pp. 173-189.
9. **Boddewyn, J. J.** Foreign Direct Divestment Theory: Is It the Reverse of FDI Theory. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1983, 119. köide, lk. 345–355.

10. **Buckley, J. P., Ghauri, N. P.** The internationalization of the firm. Second edition, 1999.
11. **Caves, R. E.** Causes of Direct Investment: Foreign Firm's Shares in Canadian and United Kingdom Manufacturing Industries. *The Review of Economics and Statistics*, 1974, 56. aastakäik, nr. 3, lk. 279–293.
12. **Cavusgil, S. T.** On the internationalisation process of firms. *European Research*, 1980, 8(6): 273-81.
13. **Cavusgil, S. T.** Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 1984, 12, 195-208.
14. **Cavusgil, S. T., Zou, S.** Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 1994, 58,1, 1-21.
15. **Cavusgil, S. T., Nevin, J. R.** Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing Research*, 1981, 18, 14-119.
16. **Coviello, N. Munro, H.** Network Relationships and the Internationalisation. Process of Small Software Firms. – *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386.
17. **Dicken, P.** “The Global Shift: Transforming the World Economy”, 1998, 3rd Ed. Paul Chapman, London.
18. **Douglas, S., P., Craig C., S.** *International Marketing Research*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1983.
19. **Dunning, H., J.** The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. – *International Business Review* 9, 2000, 163–190.

20. Ettevõtlus ja tööstus. Mis on VKE? 2013, 17.06.2013.
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_et.htm]. 26.11.2013.
21. **Forbes, D., Smith, S., Horner, M.** Tools for selecting appropriate risk management techniques in the built environment. – Construction Management and Economics, november 2008, 26, 1241–1250.
22. **Forsgren, M., Johanson, J.** Managing Internationalization in Business Networks. – Managing Networks in International Business. Amsterdam, 1994, pp. 1-16.
23. **Gove, P. B.** ed. Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged. Springfield, MA: Merriam-Webster, 1993.
24. **Havergal, M., Edmonstone, J.** The Facilitator's Toolkit. Gower Publishing Ltd. UK, 1999.
25. **Hessels, J., Terjesen, S.** Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices, Small Business Economics. Feb2010, Vol. 34 Issue 2, p203-220. 18p. 6 Charts. DOI: 10.1007/s11187-008-9156-4.
26. **Hollensen S.** Global Marketing. A decision-oriented approach. 5th ed. Pearson Education Limited, 2011.
27. **Hymer, S. H.** The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Investment. Massachusetts, Institute of Technology, 1960.
28. **Hymer, S. H.** The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Investment, MIT-Press, Cambridge, 1976.
29. **Jeremias, R.** The truth about the German „Job Miracle“: A report on the inner life of a „Job Wonderland“, 2010.

30. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** Exploring Corporate Strategy. Text and cases 7th ed., FT: Prentice-Hall. Financial Times, 1993.
31. **Johanson, J., Vahlne, J., E.** The Internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8, p.23-32.
32. **Johanson, J., Vahlne, J., E.** Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, 1(1), p.83-101.
33. **Johanson, J., Vahlne, J., E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, 2009.
34. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 1975, 12(3), 305–322.
35. **Kadasah, N., S.** The Foreign Direct Investment Decision-making Process: The Influence of Psychic Distance. The Birmingham Business School. The University of Birmingham, 2006.
36. **Korhonen, H., Luostarinen, R., Welch, L.** Internationalization of SMEs: Inward–outward patterns and government policy. *Management International Review*, 1996, 36(4), 315–329.
37. **Li, N., Dimitratos, P.** How “export-able” are you? A review of the export readiness literature, Report for Scottish Development International, 2013.
38. **Lee, A. S.** A Scientific Methodology for MIS Case Studies, *MIS Quarterly*, 1989, (13:1), pp. 33-52.
39. **Luostarinen, R.** Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. World Institute for Development Economics Research (Wider), The United Nations University, 1994.

40. **Luostarinen, R.** Internationalization of the Firm – An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristic in Strategic Decision Making. Dissertation, Helsinki, Helsinki School of Economics, 1989.
41. **Luostarinen, R., Welch, L. S.** International Business Operations. Helsinki, 1990.
42. **Luostarinen, R. and Welch, L. S.** International Business Operations: Helsinki. Helsinki School of Economics. 3rd print, 1997.
43. **Luostarinen, R.** Internationalization of the firm. Helsinki: Helsinki School of Economics, 1979.
44. **Mintzberg, H.** The Rise and Fall of Strategic Planning. Basic Books, 1994.
45. **Nilsson, J. E., Dicken, P., Peck, J.** The Internationalization Process: european firms in global competition, First Edition, Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1996.
46. **Nwagbara., U.** Waterstone's and the Changing Bookselling Environment in the UK: the Journey so far and Prospects. Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series. 2011, Vol. 63 Issue 3, p14-26. 13p. 1 Diagram.
47. **Oviatt, B., M., McDougall, P., P.** "Toward a Theory of International New Ventures" Journal of International Business Studies, 1994, 25 (1), 45–64.
48. **Peng, W., M., York, S., A.** Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents and Resources, Journal International Business Studies, 2001, 32, 2 (second quarter 2001): 327-346.
49. PESTEL analysis of the macro-environment. Oxford Univerity Press, 10.03.2011. [<http://www.kantakji.com/fiqh/files/env/ty3.pdf>]. 03.12.2013.
50. **Porter, E. M.** Competitive Strategy. Harvard Business School Press, 1986.

51. **Porter, E. M.** What is Strategy. Harvard Business Review, 1996, 61-78 lk.
52. **Reid, S. D.** Decision maker and export entry and expansion, Journal of International Business Studies, Fall, 1981, 101-113 lk.
53. **Reiljan, J., Roolaht T.** Rahvusvaheline ettevõtetmajandus. Tartu Ülikooli kirjastus, 2000.
54. Riigikantselei. Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid. Riigikantselei Poliitikaanalüüside ja uuringute sari nr. 2. Tallinn, 2010.
[http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/Ettevotete_ekspordiprobleemid_veebi.pdf]
26.11.2013.
55. **Roger, J.** Facilitating Groups. Management Futures Ltd. London, 1999.
56. **Roolaht, T.** Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine ja sellega seotud majanduspoliitilised meetmed arvestades Euroläbirääkimisi.
[<http://mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2000/2000/Roolaht.pdf>]
21.11.2013.
57. Saksamaa Liitvabariigi Suursaatkond Tallinn [<http://www.tallinn.diplo.de>]
22.02.2014.
58. Spiegel online. International (2006).
[<http://www.spiegel.de/international/germany-s-sauna-obsession-expose-yourself-to-the-culture-a-411541.html>] 11.03.2014.
59. **Steiner, G.** Strategic Planning. Free Press, 1979.
60. Small Business Act (SBA) teabeleht 2010/2011.
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/estonia_et.pdf] 11.12.2013.
61. **Taggart, J. H., McDermott, M. C.** The Essence of Multinational Business. New York: Prentice Hall, 1993.

62. **Tan, A., Brewer, P., Liesch, P., W.** Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 2007, 16:3, 294-309.
63. **Turcan, R. V.** De-internationalization and the Small Firm. In W. Colin, M. Frank, & G. Irene (Eds.), *Internationalization: Firm Strategies and Management*. Palgrave Macmillan, 2003, 208-222 lk.
64. **Törnroos, Jan-Åke.** Internationalisation of the firm—a theoretical review with implications for business network research , 18th Annual IMP Conference, September, Lyon. Competitive Paper Åbo Akademi University, 2002.
65. **Vissak, T., Francioni, B., Musso, F.** MVM´ s Nonlinear internationalization: A case study – *Journal of East–West Business*, 2012, Vol. 18:4, pp. 275–300.
66. Välisministeeriumi kodulehekül. (2014).

[<http://www.vm.ee/?q=taxonomy/term/265>] 12.02.2014.
67. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 1988, Vol. 14, No.2, Winter.
68. **Williamson, O. E.** Transaction Cost Economics and Business Administration. – *Scandinavian Journal of Management*, 2005, 21 (1), March, pp. 19-40.
69. **Wind, Y., Douglas, S., P., Perlmutter, H., V.** Guidelines for Developing International Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14–23.
70. **Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire. J., Barker. A.** Are Eu SMEs recovering from the crisis? *Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*. Rotterdam, Cambridge.
71. **Yin, R., K.** *Case Study Research. Design and Methods*, Fourth edition. Thousand Oaks. Sage, 2009.

72. **Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. J., Davies, R.** International Market Entry and Development. Hemel Hempstead: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989, 305 p.

73. Young Germany blogi (2011).

[<http://blog.young-germany.de/2011/01/the-german-sauna-survival-guide>]
12.03.2014.

LISA 1 KÜSIMUSTIK INTERVJUEERITAVATELE

1. Kui kaua te olete gaasiga köetavaid saunaahjusid müünud?
2. Kui suur on teie arvates keskmiselt viimase 5 aasta jookus üldse saunaahude müük numbrites Saksamaal, Austras, Šveitsi?
3. Kui suur on gaasiga köetavate saunaahjude segmendi turuosa? Palju ja kas on siin ka ruumi?
4. Milline on konkurents gaasi saunaahjude segmendis? Mitu firmat üldse Saksamaal tegutseb? Mitme firma tooted on teil esindatud või esindate?
5. Milline on hetkeline olukord turul? Kas selle segmendi turg kasvab, on stabiilne või väheneb? Mis seda näitab?
6. Kuidas on olemas olev toode oma olemuselt: kas see on täiuslik? Milliseid muudatusi või parendusi need vajaksid? Kas see on hetkel kliendisõbralik toode?
7. Hetkel pakutavate gaasiga köetavate saunaahjude võimsused? Kas oleks vaja väiksemaid või suuremaid saunaahjusid?
8. Milliseid probleeme on olemas olevate toodetega turul?
9. Kuidas on lood disainiga? Kas selles vallas on vajalik teha mingeid muutusi?
10. Milliseid tooteid Te müüte enam: kas standardseid lahendusi või kliendi soovidest lähtuvalt, erilahendusi?

LISA 2 KÜSIMUSTIK UURITAVALE ORGANISATSIOONILE

1. Kui kaua olete kokku puutunud oma töös metalltoodetega üldse? Mitu aastat ja mida teinud? Milline aeg sellest olete kokku puutunud saunaahjudega?
2. Milline on Teie haridustase?
3. Ettevõtte varasem rahvusvaheline kogemus? Hankijad välisriikidest? Eriaala liitudesse kuulumine, koostöö välispartneritega jms.
4. Miks valisite just Saksamaa sihtturuks?
5. Turundus Saksamaal? Kuidas see on mõeldud?
6. Palju või kas on mõeldud sisenemise eelarve peale?
7. Eelnev turuanalüüs? Kas on tehtud? Milliseid teadmisi omatakse ettevõttes?
8. Millise sisenemise strateegia peale on hetkel mõeldud? Kas ühisfirma, eksport edasimüüjate kaudu, tütarettevõtte vms? Põhjendada.
9. Kas tulevikus võib organisatsioon mõelda varianti ka välisinvesteeringute kaudu välisturule sisenemist? Tütarettevõtte asutamine, ühisfirma jne.
10. Kui on tegemist edasimüüjatega, siis kuidas suheldakse kliendiga? Kas e-maili, telefoni teel. Kes vastutab? Kuidas toimub kaupade saatmine?
11. Kas Skamet on valmis tootma gaasiga köetavaid saunaahjusid? Kuidas see on teostatav? Mis oleksid teie arvates barjäärid turule sisenemisel?

12. Milliseid võimalusi näete tulevikus, et kas Skamet hakkaks tootma gaasiga köetavaid saunaahjusid? Teie hinnangul, kui reaalne see oleks? Kas sellel oleks perspektiivi? Miks?
13. Milline on Teie kokkupuude gaasiga köetavate saunaahjudega hetkel?
14. Kas ettevõtte oma võimsuse ja teadmiste poolest saab selle tootmisega hakkama? Kas tööjõud soosib seda?
15. Millist kasu annab selle toodete edukas tootmine organisatsioonile?
16. Milline on konkurents selles vallas Euroopas? Mitut konkurenti te teate?
17. Millistesse riikidesse plaanitakse hiljem veel minna samade toodetega?
18. Kas on plaanis teha hetkeseisuga ka mingeid välisinvesteeringuid?
19. Milline on Teil tuleviku visioon ettevõttest Skamet OÜ?

LISA 3 VALIK ERINEVATEST ANDMEBAASIDEST

- Destatis kodulehekül.
[<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/MigrationIntegration/ForeignPopulation/Tables/AgeGroups.html>] 11.03.2014
- Eurostati kodulehekül. Electricity and natural gas price statistics.
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Electricity_and_natural_gas_price_statistics#Natural_gas_prices_for_household_consumers] 15.02.2014
- Statista, Inc.
[<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171135/umfrage/haeufigkeit-des-besuchens-von-sauna-und-dampfbad-in-der-freizeit/>]
- Wikipedia
[<http://en.wikipedia.org>]

SUMMARY

EXPORT POSSIBILITIES FOR GAS-BURNING SAUNA STOVES TO THE GERMAN MARKET ON EXAMPLE OF SKAMET OÜ

ROBERT GOLOLOB

In today's society the internalization of companies is almost inevitable. Mostly this more consider companies in small countries, where internal market becomes quickly satisfy. So for further develop and expand the companies are looking new opportunities. One chance is to start searching for new clients outside of the domestic market by entering external markets. But many companies who don't necessarily deal with the export of their products or services may be internationalized as well. For example, they gain necessary resources outside of their domestic market in the form of labor force or raw material.

Estonia is a small country and all small and medium enterprises here are internationalized either from the very beginning of their operations or early on their way onto fully functioning. The company, which be studied, is one example on the subject of internalization of the company in its early development stage. In this case determining factor was acquired company's customer base. Skamet OÜ is the company being researched and it has not actively worked on exporting their products since the beginning. While starting the production they were more focused on servicing the domestic market. After the process of acquiring previous company (in the beginning of 2006) a few of the international contacts were kept and these clients continued their work with new company, Skamet OÜ.

The goal of the present study is to give recommendations to the researched company, Skamet OÜ, how to enter the German market with new product, gas-burning sauna stoves, based of internationalization theoretical approaches and target market analysis:

- To find out which common methods companies enter external markets usually.
- To write down the main methods of the internationalization and their authors.
- According to theoretical literature, what reasons the companies have, then they internalization.
- To find out the needs for gas-burning sauna stoves in the target country.
- To analyze possible macroeconomical environmental influences with the help of PESTEL analysis.
- Making suggestions for companies while entering German market with a new product.
- Proposal of further actions and adequate steps for building up an export plan for company under research.

Theoretical part consists of various articles which were published in international scientific and specialized literature. To measure the practicality of those aspects author is trying to apply them to the company under research and through analyzing to reach to the conclusion on whether and how has company complied with those aspects and why.

Master's paper is divided in two parts. In the first part theoretical base of internalization is handled to find out what kind of methods are used by various organisations to enter external market. Also the reasons for entering external market are considered to determine why companies will take the step. In the second part or empirical part author writes about used methodology and describes the selection. Additionally, it also gives an overview of the German market using PESTEL analysis to make their own proposals to the company entering it.

For consideration in the theoretical part well known internalization methods are chosen, those methods that apply to the company under research and may be useful for the company in the future.

Mainly studied are two methods:

- Direct foreign investments.
- Gradually methods.

In his work author describes direct foreign investments to find out which kind of organisation for those methods are most suitable. Later it was found out that most of those theories apply to bigger organisations. They have more of various resources, experience and knowledge. However, author discovered that if organisation under study would decide to move to the German market with a completely new product and do this in a way of foreign investments then OLI model is best used in this case. This would enable company to be similarly competitive with others on the market at the moment. As PESTEL analysis revealed in the case of German market most preferred products among customers were ones produced in their own country so this method could simplify entering a new market and bring faster acceptance from the final client. Though using this method small and medium enterprises take a greater risk compared to gradual method.

If the company using the role of innovator, they would target a market niche that existing competitors do not claim. In this case origin, manufacturing country does not have such importance and final clients would accept the product faster. Also in here is important the feedback from end users. Because based on this feedback company could adjust their internal decisions, cancel entering the target market at all or retreat from the market for a while to come back being stronger and wiser. To succeed at this company should create new product development plan and plan of actions along with various product test cycles, in addition to export plan. Author suggests to conduct the process at home market where amendment of errors would not be so costly. As a positive advantage in case of this method is the fact that in longer perspective such approach could help skipping great expenses. As a negative one author brings out rather long

period of time to reach the target market. In this regard, company would also have to spend more of their resources.

More risk free could be using Uppsala or Helsinki model for the company. Though those models are similar in nature but over time strategies using Helsinki POM model experienced dynamical changes due to the fact that knowledge and experience have increased. Taking into account all this company under research complies better with Helsinki model, also because at this market sector existing model may need to be replaced. Further argument in favor of this is the fact that researched company has been exporting to Germany during years of operation, it has different experiences there which could later be suitable of implementation of this model.

Analyzing different export strategies it can be claimed that, according to the theory of Hollensen, current export could be classified into three larger groups: indirect export, direct export and common export. Every company should be able to choose most suitable one for them of all three. Following should be considered – no matter what method is chosen company should address the possibility that chosen method may not prove being durable and may change over time. At the moment direct export method characterises researched company best. According to this model it has been exporting and coordinating its operations until this time. It has developed its own retailers in foreign countries and markets its products through them. This method is still functioning and, consequently, the author recommends the use of such strategy in the future.

In the final theoretical section PESTEL analysis, its role and need for it, is considered for companies willing to internationalize. Complying PESTEL analysis gives every company a better understanding of what to expect on target market and upcoming need for knowledge. In addition, it provides information about macroeconomical environmental factor and how they can be exceeded or not. Thus, first part provides important information for the second part or empirical approach.

In the first chapter of empirical part chosen methodology is described. As a methodology author chose analysis of selected case and company chosen for the

research is thoroughly analyzed using their received answers and publicly available information. Under research were three companies operating in Germany who had long-term experience with the sale and service of sauna gas heaters. Those companies have also operated for a long time on an international market, mainly cooperating with companies in neighboring countries. Those are mostly companies specialized on the sale of heating systems though some of them work also with their installation. In addition to the three German companies and to gain value, author conducted an interview with the production manager who was dealing with running the company in its first years operating and has knowledge on the subject. He is later one of those people who will be carrying out the project in case it will be actual for the company.

An overview of German market is given through PESTEL analysis to make clear possible threats and opportunities of the researched target market. Also possibilities for entering the market of target country for company under research is described. For this questionnaires and interview based information were used. Also data from various databases was used to gain an overview of the sauna bathing habits of people living in Germany and their overall need for the sauna in the target country. Through PESTEL analysis it was clear that in the light of economical aspects researched company's entering is legitimate. It also confirmed that for the target market it is important to save energy which should be provided by this product. The price of the electricity rises with each year and it is few times more expensive than the gas price so considering new product people may change their preferences and switch their electric sauna heater in favor of a gas one. Also through this analysis it came out that all agreements should be carefully considered during entering a new market and help of local legal law institutions should be used. Usage of their services is though costly but later on when possible disagreement may rise with a cooperative partner all those well complied terms pay those costs off economically. Thus, it can be concluded that researched target market is by its nature acceptive of new Estonian companies and insurmountable barriers were not indicated. In economic terms German market treats all starting up companies similarly, whether it is local or foreign company.

Finally, author makes different conclusions on the base of theoretical aspects and data gained from researched organisations and gives his own proposals for building up an export plan. He also makes proposals on which models should researched company use. Skamet OÜ has been compiling an export plan at least once which was dedicated to entering the market of Poland. The project was not successful for the company and thanks to it the market was not entered. At the same time it was proof that compiling of a plan is important and shows negative sides of target market to the company. It could be concluded that while building up its next export plan organisation should pay more attention to all aspects. It is also advisable to feature all possible negative scenarios as well. Thanks to this company may save up on their resources later on.

As a result company under research should have an overview of entering the German market. Author finds that to enter target market most important, in this case, would be time and resources. Organisation should thoroughly consider their steps in this direction and do that systematically. Do they have necessary resources and knowledge? Because they could be crucial when developing a new product. Based on theory and information gained from companies who took part in the research, author has following advices for the organisation:

- During board meeting analyse whether this kind of project (internalization to Germany market with new product) is necessary for the company at all? Which would be the benefits of this project for the company?
- To establish a team working on the project and decide on a responsible person who will be managing this project.
- To predict possible budget of this project, to explore possibilities for its implementation and compile a schedule.
- To develop a new model of sauna heater which would be designed for private saunas and would perform on gas. Keywords: cubature 10-20m³ and simplicity installation and maintenance later on which would cut customers expenses.

- To draw the comparison tables to clearly see advantages of gas-burning sauna stoves for both environment and own finances.
- After the development of a new model to start out with the marketing of a new model on a local market (for 1-2 years). To gain feedback and do following conclusions based on it and improve the product.
- To compile an export plan where all different scenarios should be featured as well as ideas for problem solving.
- After successful marketing on a local market and necessary feedback gain to expand on to German target market. To provide cooperation with current partner who has sufficient experiences on the subject of sauna gas heaters, their sale and maintenance.

To continue this Master`s thesis, the author suggest to make research also some other business field companies, from Germany. Example the dealers or sellers of the electrical- and woodburning stoves. From there can be get useful feedback, what their clients think about gas-burning sauna stoves. Also to ask the feedback from these companies, who instal the other gas equipment to private clients: how they feel generally about gas equipment safety? And also, one way to analys the new market, is to combaine the PESTEL analysis with researched company SWOT. One suggestion to researched company Skamet OÜ is, that before entering with his new product to new market, they have to test this product in local market. To get from there useful feedback, which can be used to developing the model and after that enter start to entering the new market.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks
tegemiseks**

Mina, Robert Gololob, sündinud, 30.05.1978

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Gaasiküttel töötavate saunaahjude eksportimise võimalused Saksamaa turul Skamet OÜ näitel”, mille juhendaja on Tiia Vissak.
 - 1.1 Reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 21.05.2014